

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza interní komunikace společnosti na trhu automobilového průmyslu

Internal Communication Analysis of Company at the Automobile Industry Market

Student: Bc. Hana Horáková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michaela Petrová

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Horáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza interní komunikace společnosti na trhu automobilového průmyslu**
Internal Communication Analysis of Company at the Automobile Industry Market

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika společnosti Brose, s. r. o.
 3. Teoretická východiska interní komunikace
 4. Metodika výzkumu
 5. Analýza výsledků výzkumu
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
SVOBODA, V. *Public relations - moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

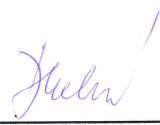
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Petrová**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011




doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřisežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne: 29. dubna 2011


.....

Hana Horáková

Děkuji Ing. Michaela Petrové a Ing. Bronislavě Lipové za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a potřebných materiálů.

Obsah

1. ÚVOD	1
2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BROSE, S. R. O.....	3
2.1 BROSE GROUP.....	3
2.1.1 Historie Brose group.....	3
2.1.2 Majetková struktura Brose group	4
2.1.3 Podílníci a dozorčí rada.....	5
2.1.4 Principy Brose Group	5
2.1.5 Ekonomické výsledky, počet zaměstnanců.....	6
2.1.6 Výrobní sortiment.....	6
2.1.7 Komunikace firmy	7
2.1.8 Analýza zákazníků	7
2.2 BROSE CZ SPOL. S R. O. OSTRAVA, ČESKÁ REPUBLIKA.....	8
2.2.1 Organizace závodu Ostrava	9
2.2.2 Zákazníci Brose, spol. s r. o., CZ	9
2.2.3 Produkty	10
2.2.4 Prostředky používané ke komunikaci ve společnosti Brose CZ	11
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA INTERNÍ KOMUNIKACE	13
3.1 KOMUNIKACE.....	13
3.2 VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE	15
3.2.1 Cíle vnitrofiremní komunikace:.....	16
3.2.2 Předpoklady fungování systému vnitropodnikové komunikace.....	17
3.2.3 Formy a metody komunikace v podniku	18
3.2.4 Komunikační proces.....	21
3.2.5 Hlavní skupiny a směry vnitropodnikové komunikace	22
3.2.6 Komunikační bariéry.....	23
4. METODIKA VÝZKUMU	26
4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	26
4.1.1 Cíl výzkumu	26
4.1.2 Obsah výzkumu.....	26
4.1.3 Hypotézy výzkumu	26
4.1.4 Plán výzkumu.....	27
4.2 REALIZAČNÍ FÁZE.....	29
4.2.1 Pilotáž.....	29

4.2.2	<i>Sběr údajů</i>	29
4.2.3	<i>Způsob vyhodnocení a analýza údajů</i>	30
4.3	IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ	30
4.3.1	<i>Pohlavní respondentů</i>	30
4.3.2	<i>Věk respondentů</i>	30
4.3.3	<i>Délka pracovního poměru ve firmě</i>	31
4.3.4	<i>Druh pracovního poměru</i>	32
4.3.5	<i>Vzdělání respondentů</i>	32
4.3.6	<i>Zaměstnanci vlastní e-mailovou adresu přidělenou společností Brose, spol. s r. o. CZ</i>	33
5.	ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	34
5.1	KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI BROSE, SPOL. S R. O., CZ	34
5.1.1	<i>Forma komunikace nejčastěji používaná k předání informací</i>	34
5.1.2	<i>Forma komunikace nejčastěji používaná k získání informací</i>	35
5.1.3	<i>Přesycování informacemi</i>	36
5.1.4	<i>Komunikace s nadřízenými pracovníky</i>	37
5.1.5	<i>Komunikace s podřízenými pracovníky</i>	37
5.1.6	<i>Reakce vedení na názory, připomínky, požadavky pracovníků</i>	39
5.2	INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ BROSE, SPOL. S R. O. CZ.....	42
5.2.1	<i>Informovanost o zaměstnaneckých benefitech (výhodách), změnách na pracovišti, pořádaných školeních a firemních akcích</i>	43
5.2.2	<i>Znalost zaměstnanců zaměstnaneckých výhod, které Brose CZ nabízí</i>	45
5.2.3	<i>Znalost firemního intranetu BBC</i>	47
5.2.4	<i>Znalost přístupu na firemní intranet BBC na automatu u kantýny</i>	48
5.2.5	<i>Interní časopis Brose CZ</i>	48
5.3	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	49
6.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	56
7.	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
	SEZNAM ZKRATEK	65
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM PŘÍLOH	1

1. Úvod

V dnešní době doporučují psychologové komunikovat mezi sebou. Pokud máte problémy doma, v práci, s partnerem či kýmkoliv jiným, tak vždy je dobré problémy řešit. To znamená nenechávat si je pro sebe, ale promluvit si o nich. Komunikace napomáhá předcházení citových ztrát, komplikací a všech typů nedorozumění. Dorozumívání se mezi sebou je tedy velmi důležité a neměli bychom na to zapomínat. Pokud budeme informovat své okolí o svých plánech, budou mít lidé v tomto okolí pocit, že jsou pro nás důležití a budou se snažit nám s našimi úmysly pomáhat.

Pokud se na problém komunikace podíváme v širším slova smyslu, tak to není problém jen mezi jedinci, ale také mezi podniky a převážně potom uvnitř podniku. Podniky jsou v dnešním prostředí, které je stále více globalizováno, větší. Rozšiřují své pobočky, pronikají na nové trhy, zaměstnávají více pracovníků. Dnes podniky zaměstnávají často i více než tisíc zaměstnanců. Při tak velkém počtu pracovní síly je z firmy vytracen vztah majitel - zaměstnanec, či jednatel – zaměstnanec a podobně. Lidé pracující v takto velkých firmách mnohdy ani neví, jak vypadají manažeři řídící běh firmy. Ovšem v takovýchto podnicích vyvstává otázka: „Jak efektivně informovat své zaměstnance o všech změnách, novinkách, důležitých upozornění, nastávajících událostech apod.“ Odpovědí je: „Interní komunikace.“

Správně nastavená komunikace uvnitř podniku je nástroj, který může velmi efektivně pomoci firmě růst. Ve společnosti, kde jsou její zaměstnanci informováni o všech činnostech, které podnik realizuje, kroky, které uskutečnil a v budoucnu uskuteční, jsou informováni o událostech, které proběhly a ekonomických výsledcích dané firmy, bývají její pracovníci více spokojeni a lépe pracují. Jejich uspokojení z práce může být také dáno tím, že maximální informovanost působí na jejich „ego“ velmi pozitivně a to převážně z toho důvodu, že tito lidé mají pocit důležitých osobností, jako by nebyli pouze „zaměstnanci“ této firmy, ale cítí se také jako její součást.

Ve vnitropodnikové komunikaci dáváme zaměstnancům informace, poskytujeme jim data k jejich práci, pomáháme jim s řešením jejich problémů, nastavujeme parametry k výkonu jejich práce apod. Pokud chceme, aby se naši pracovníci cítili opravdu jako součást firmy, tak nesmíme zapomínat také na prostor pro jejich názory, připomínky, nápady a jiné. Zaměstnanci mohou být důležitým zdrojem nových poznatků a inovací, které mohou

zlepšovat chod celé firmy. Firma, která si váží svých zaměstnanců a uznává jejich úsudek, je firma, ve které budou zaměstnanci spokojeni. Kde budou rádi chodit do práce a s tím souvisí samozřejmě i to, že jejich práci budou vykonávat na co nejvyšší úrovni. Informovaný a spokojený zaměstnanec je polovina úspěchu každého dobře fungujícího podniku.

Tato práce bude zaměřena na to, jak by měla vypadat správně nastavená interní komunikace v podniku. Jaké nástroje, prostředky, formy komunikace je vhodné uvnitř podniku používat, aby zaměstnanci byli informováni a nedocházelo ke ztrátám údajů a úniku informací a co je potřeba pro informovanost svých zaměstnanců udělat. Zjistíme, jakou komunikaci se svými zaměstnanci zvolila jedna z největších rodinných firem v České republice. Zeptáme se samotných zaměstnanců, zda jim tato forma sdělování informací vyhovuje či nikoliv. Jejich názory budou zjištěny pomocí anonymního dotazování, kde prioritním cílem při vyhodnocování bude ta skutečnost, jestli zaměstnanci pracují u počítačů a mají přístup k firemnímu intranetu nebo se jedná o zaměstnance pracující přímo ve výrobě. Pomocí takto získaných dat zjistíme skutečný stav interní komunikace v této firmě, zda je vše podle představ zaměstnanců nebo existuje-li mezera, kterou by se dalo určitým způsobem vyplnit.

2. Charakteristika společnosti Brose, s. r. o.

Společnost Brose má mnoho partnerských a dceřinných firem v mezinárodním automobilovém průmyslu. Ty dodávají mechatronické systémy a elektronické pohony k více než 40 výrobcům automobilů stejně jako dodavatelé. V Brose group pracuje více než 16,000 zaměstnanců v 47 lokalitách v 22 zemích na všech významných celosvětových automobilových trzích.

2.1 Brose group

V hospodářském roce 2009 vygenerovala skupina Brose obrát okolo 2,6 miliardy Eur. Aktuálně je Brose pátý největší rodinný podnik. Řadí se mezi prvních sto špičkových automobilových dodavatelů ve světě. Společnost využívá odbornou znalost v mechanismech, pohonech, elektronice a ve všech dalších odvětvích, které jsou pro její činnost důležité. Ne jednou se v minulých dekáдах jejího působení přesvědčila o tom, že právě tato odbornost je šitá na míru pro potřeby jejich zákazníků. Největším ohniskem jsou produkty navržené k tomu, aby snižovaly spotřebu paliva, byly regulovány emise CO₂ (oxidu uhličitého) a jiné. Zároveň všechny systémy a komponenty vyprodukované společností Brose, s. r. o. dělají automobily bezpečnější a zajišťují komfort při jejich užívání.

Cílem Brose group je rozšířit vývoj a kvalitní vedení ještě mnohem dále, než se momentálně nachází. Zamýšlejí vystupňovat veškeré celosvětové aktivity a to převážně v Asii. V naplňování cílů je nesmírně důležité procházet skrz inovační způsobilost, výrobní technologie, logistiky a především skrz strategické investice a stabilní vlastní strukturu. Veškeré tyto procesy jsou důležité také pro vytváření dlouhodobého partnerství s výrobcí automobilů.

2.1.1 Historie Brose group

Obr. 2.1.1: Pohled na centrální budovu Brose group v Evropě



Zdroj: [23]

Historie Brose group je velmi rozsáhlá, jelikož tato firma působí na trhu automobilového průmyslu více než 100 let. Společnost má svou historii velmi dobře zmapovanou a informuje o ní veřejnost ve svých publikacích, na internetových stránkách, v časopisech (převážně v německém a anglickém jazyce). Pro představu o tom, jak tato společnost vznikla si vytyčíme pouze základní momenty vzniku.

Zakládající roky

Mladý Max Brose, jehož rodiče pochází z Wuppertalu, je svědkem toho, jak rychlost motorizace vozidla bere dech všem. Přesvědčený o budoucí životaschopnosti automobilu, mladý prodavač, ve věku 24 let, otvírá obchodní společnost pro doplňky automobilu v Berlíně v roce 1908, který provozuje až do první světové války. Poté zakládá společně s jeho partnerem, Ernstem Jühlingem, kterého potkal na konci války, společnost Metallwerk Max Brose & Co. v roce 1919. Jejich společnost má expandující charakter. K doplňkům na automobily dále přidávají i produkci automobilových dílů.

Max Brose a Ernst Jühling chtějí nejen obchodovat s díly vozidel, ale také je vyvíjet a produkovat je. Patent pro tzv. "obal brzd" jim umožnil přijít s průlomovou ideou: je možné poprvé pohybovat ozubeným segmentem a s pákou používání kliky a držet zabezpečené vozidlové okno v nějaké/každé/žádné pozici. Spouštěč okenního skla tak položil základní kámen v mechatronických systémech pro karoserii osobního automobilu. Hlavní firemní produkce firmy Brose rok od roku roste. Již na přelomu roku 1914/1915 zahrnoval firemní katalog 149 stran produktů. Kromě doplňků do automobilů také zahrnuje vybavení pro motocykl a vybavení motorového člunu.

Dnešní Brose s. r. o. je nezávislá rodinná firma založená na stoleté tradici. Její akce a produkty se vyznačují dlouhodobou orientací vycházející z dlouholetých zkušeností a zároveň společnost ví, že je také důležité přizpůsobovat vše změnám.

2.1.2 Majetková struktura Brose group

Společnost Brose, s. r. o. má své pobočky po celém světě, na každém kontinentu (viz. Obr. 2.2). Můžeme vidět, že zastoupení Brose group je v Americe severní, Americe jižní, v Asii, svou pobočku má také v Africe a nejvíce výrobních závodů má soustředěných v Evropě (kde má svou filiálku také v České republice).

Obr. 2.1.2: Rozmístění poboček Brose group



Zdroj: [23]

Brose group se dělí na tzv. velitelské (hlavní) pobočky, inženýrské pobočky, prodejní pobočky a na pobočky zaměřené na produkci.

2.1.3 Podílníci a dozorčí rada

Brose, s. r. o. je rodinný podnik. Všichni dále vyjmenovaní podílníci jsou také potomci zakladatele této společnosti. Mezi podílníky patří Michael Stoschek, předseda společnosti, Julia Stoschek, Maximilian Stoschek, Christine Volkmann, Gabriele Volkmann.

Členové dozorčí rady jsou Dr. Vlk-Dieter Kirchner, předseda, Franz-Josef Kortüm, Profesor Dr. Ing. Obratný., Dipl. Ing. Günther Schulz.

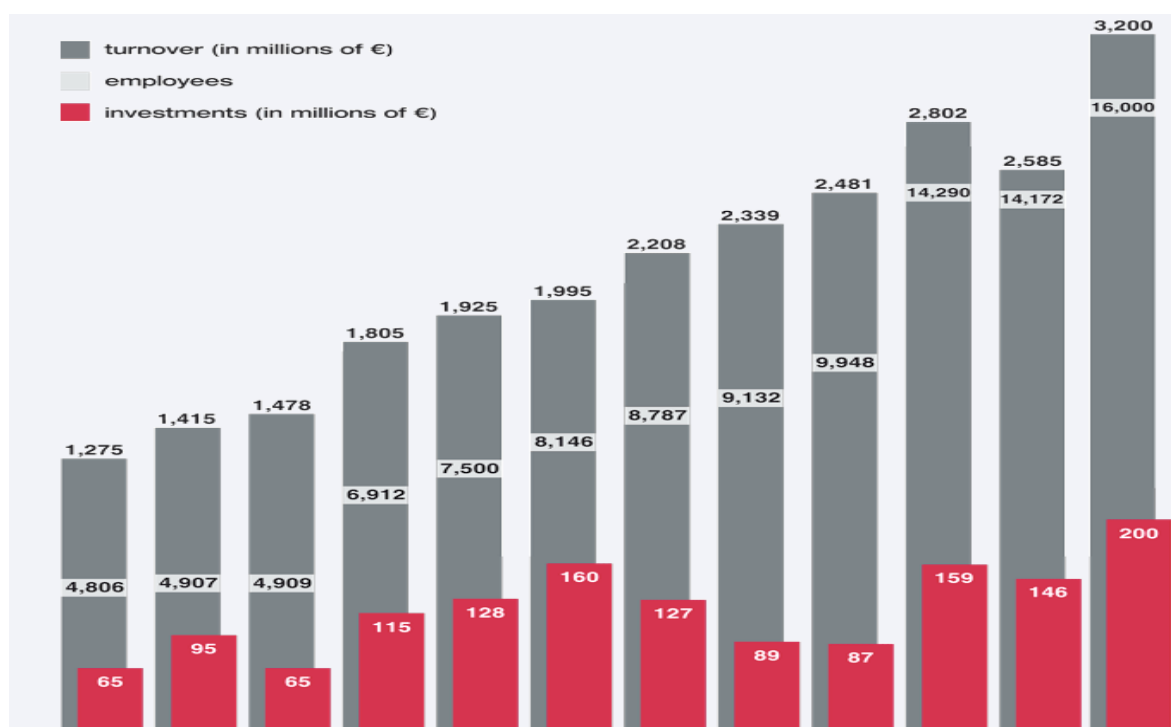
2.1.4 Principy Brose Group

Jako odborník na inteligentní systémy v karoserii osobního automobilu a interiéru usiluje o vedoucí postavení na trhu týkající se technologie, kvality a nákladů. Společnost Brose a její hodnoty ukazují jejich zákazníkům, obchodním partnerům a veřejnosti, jaké jsou jejich standardy. Aby dosáhli těchto cílů, tak formulovali směrnice, hodnoty, které jsou dosahovány při plnění cílů společnosti. Veškeré tyto směrnice jsou závazné pro všechny jejich zaměstnance na celém světě.

2.1.5 Ekonomické výsledky, počet zaměstnanců

Společnost uveřejňuje pravidelně své ekonomické výsledky i aktuální počty zaměstnanců. Přehled obrátů za poslední roky a vývoj počtu zaměstnanců je zobrazen v Obr. č. 2.3. Co se týče počtu zaměstnanců a obrátu, tak měla společnost vzestupné tendence (kromě roku 2009). Počet investic je nepravidelný, kolísavý. Další přehledy jsou uvedeny v příloze č. 1.

Obr. 2.1.3: Přehled obrátů, zaměstnanců a investic Brose group



Zdroj: [23]

2.1.6 Výrobní sortiment

Společnost se zabývá širokým spektrem doplňků pro moderního motoristu v dvacátých letech. Tyto doplňky zahrnují čelní skla, zrcadla, měřiče rychlosti, kanystry a tlumiče nárazů.

Mezi produkty, které Brose group vyrábí patří:

spouštěče okenních skel (podíl na trhu - celosvětově: 26%), dvevní systémy (podíl na trhu - celosvětově: 39%), sedačkové systémy (tržní podíl na Evropu s výkonovými pákami pro nastavení sedadla: 50%), uzavírací systémy (tržní podíl na Evropu: 19%), ocelové řídící systémy (podíl na trhu - celosvětově: 13%).

Společnost se také podílí na vývoji nových výrobků a jejich výrobního sortimentu. V minulých letech získala mnoho patentů na nové výrobky, které byly vyvinuty v jejich vývojových centrech. Přehled dveřních inovací, sedačkových inovací a inovací pohonů a elektrických motorků je uveden v příloze č. 2.

2.1.7 Komunikace firmy

Jako mezinárodně orientovaná společnost si Brose, s. r. o. uvědomuje svou zodpovědnost a kulturní rozmanitost ve všech lokalitách, se zaměřením se na partnerství a sociální uvědomění. Brose, s. r. o. chce být mezi nejlepšími. Jejím cílem je vše co udělali zdokonalovat a snažit se být lepšími teď i v budoucnosti. Toto lze vidět v každé jednotlivé ochotě zaměstnance k tomu, aby vykonával svou práci lépe. Brose zakládá svou práci na obchodní spolupráci a spolupráci uvnitř podniku. Je to spolehlivý partner, přebírá na sebe zodpovědnost za své akce a činy a řídí se dohodami. Povzbuzuje klima otevřenosti a víry. Ve vztazích s obchodními partnery a zaměstnanci, přirozeně respektují každou osobní důstojnost.

Veřejný závazek

Management Brose věří, že mají zodpovědnost k tomu, aby na sebe vzali aktivní podíl ve veřejném životě propagací sportů (příloha č. 3), kultury (příloha č. 4), vzdělání (příloha č. 5) a sociálních projektů (příloha č. 6). Propagace soutěživých sportů je jeho zvláště důležitá role. Tuto odpovědnost na sebe vzali z toho důvodu, že jejich hlavní hodnota je týmový duch, ambice a disciplína. Tyto hodnoty přebírají do svých stanov jako základní prvky jejich korporálních principů (viz příloha č. 7).

2.1.8 Analýza zákazníků

Společnost dodává své produkty skoro do všech značek automobilů vyráběných na celém světě. V české republice jsou jejich zákazníci také mj. automobilka Škoda nebo Hyundai v Nošovicích. Samotný management uvádí, že pokud se podíváte na silnice, tak každý druhý automobil obsahuje alespoň jeden z produktů firmy Brose, s. r. o. Firma dodává zákazníkům převážně dveřní systémy a sedačkové systémy. Kromě již zmíněných zákazníků (Škoda, Hyundai) jsou jejich zákazníci také například Fiat, BMV, Ford, Subaru, Peugeot a mnoho dalších. Loga značek jejich zákazníků jsou zobrazeny na Obr. č. 2.4.

Obr. 2.1.4: Zákazníci společnosti Brose, s. r. o.



Zdroj: [23]

2.2 Brose CZ spol. s r. o. Ostrava, Česká republika

Brose, spol. s r. o. Ostrava CZ bylo založeno v lednu v roce 2003. Svou produkci ovšem začalo Brose vyrábět skoro o dva roky později. Začátek výroby je datován v září roku 2004. Podle posledních aktualizovaných informací má Brose Kopřivnice 1 706 zaměstnanců. Toto číslo zahrnuje jak kmenové zaměstnance, tak i pašální zaměstnance. Počet zaměstnanců v posledních měsících stále roste, jelikož Brose neustále zvětšuje objem své produkce. Kopřivnický závod Brose se nachází na ploše o celkové rozloze 155 564 m². Plocha zabírající produkci je na rozloze 54 850 m².

Obr. 2.1.5: Pohled na vstup do pobočky Brose, s. r. o. v Kopřivnici



Zdroj: [23]

Brose CZ se nachází v Průmyslovém parku. V tomto parku je více výrobních závodů, proto pro lepší orientaci všech svých návštěvníků nabízí informační systém Brose orientační

plánek všech závodů v tomto parku (viz příloha č. 8). Brose Kopřivnice také nezapomíná na orientaci návštěv a jejich samotných zaměstnanců přímo po závodě. Proto je vytvořen layout závodu (viz příloha č. 9). Mnoho návštěv přijíždějících do Brose jsou především ze zahraničí. Pro představu, v jaké vzdálenosti se kopřivnický závod Brose nachází je zobrazena mapa znázorňující vzdušnou vzdálenost od nejbližších zahraničních závodů Brose Kopřivnice (viz příloha 10).

2.2.1 Organizace závodu Ostrava

Pro zaměstnance je v interním systému vypracován organizační diagram, který obsahuje funkce a fotografie příslušných vedoucích zaměstnanců (viz příloha č. 11). Z diagramu je zřejmé, který vedoucí je zodpovědný za jaké oddělení. Veškerý seznam zaměstnanců a jejich e-mailové adresy (pokud mají tito zaměstnanci e-mailovou adresu), funkce a další potřebné informace jsou k nalezení v interním systému „BAI = Brose Address Information“. Jsou zde k nalezení zaměstnanci i s jejich fotografiemi. Mimo zaměstnanců Brose CZ jsou v tomto systému zavedeni z centrály také všichni zaměstnanci pracující u počítače ze všech Brose závodů po celém světě. Ukázka BAI je zobrazena na obr. č. 2.6.

Obr. 2.1.6: Ukázka BAI (informační systém Brose pro vyhledávání zaměstnanců a jejich kontaktů)

Nachname, Vorname	Funktion	Telefon	Mobil	E-Mail
Horakova, Hana	LK1; OST/LK1		+420 602 370 454	hana.horakova.extern2@brose.com

Zdroj: BAI, interní systém Brose, spol. s r. o.

2.2.2 Zákazníci Brose, spol. s r. o., CZ

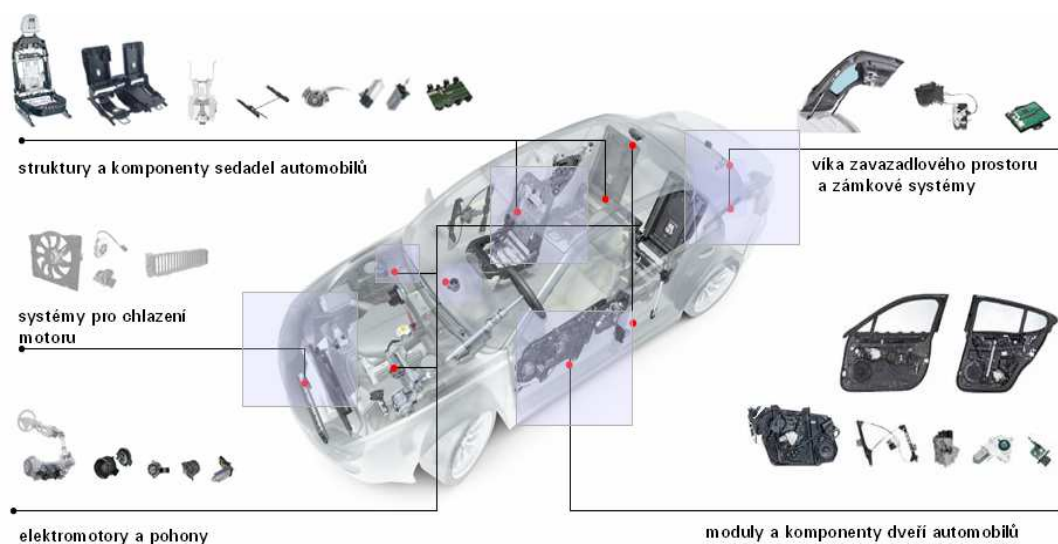
Hlavními zákazníky tohoto i jiných závodů jsou převážně Audi, BMW, Daimler, Fiat, Ford, GM, Iveco, Jaguár, Lear, MAN, Porsche, Rover, Saab, Volvo, VW a mnoho dalších.

Brose Cz pro tyto společnosti vyvíjí nové zámkové i sedačkové systémy nebo vyvíjí tyto systémy dle přání zákazníka. Při všech zakázkách, které s těmito firmami společnost uzavírá, platí pravidlo, že zákazník je pán a proto se jim Brose snaží vyhovět po všech stránkách, ve všech požadavcích a společně s těmito společnostmi tak dokáží vytvořit nové, lepší a modernější výrobky, než jsou právě dostupné na trhu.

2.2.3 Produkty

V závodě Brose spol. s r. o. CZ se vyrábí převážně dveřní systémy, zámkové systémy, sedačkové systémy a nově byla zavedena také výroba elektrických motorů. Pro představu o výrobcích společnosti Brose CZ jsou tyto produkty zobrazeny v obrázku č. 2.7.

Obr. 2.1.7: Produkty společnosti Brose, s. r. o. CZ



Zdroj: prezentace společnosti Brose, s. r. o. CZ

Veškeré své produkty vyrábí tento závod s nejvyšší kvalitou, která je jejich „Brose standard“. Má přesně vytyčené cíle, kterých mají zaměstnanci při produkci dosahovat. Tyto cíle jsou závazné. Závod pracuje na základě certifikace: ISO/TS 16949;CCC. Důkazem toho, že Brose spol. s r. o., CZ dodržuje plně své závazky při plnění dosahování kvality svých výrobků, je nemalé množství získaných certifikátů (viz příloha č. 12)

Pro plnění těchto kvalitativních cílů má tento závod veškeré možné dostupné technologie, které pravidelně aktualizuje a doplňuje o modernější zařízení a vybavení. V závodě se nacházejí měřicí laboratoře, které obsahují měřicí zařízení 3D, optické měřicí zařízení 2D, profilový projektor. Dále jsou v tomto závodě laboratoře, které jsou vybaveny

zařízením pro pevnostní zkoušky, mikroskopy, zařízení pro zkoušku v solné mlze, pro měření tvrdosti, kondenzační komory, zařízení pro zkoušky krutem. Nesmíme opomenout také klimatické komory, funkční testy sedadel, funkční testy zámkových systémů a test životnosti sedadel a zámkových systémů, které provádějí pravidelně v tomto i v jiných závodech zkušební technici a zkušební inženýři. Veškeré výrobky procházejí také pravidelným auditem. Kromě výše zmíněných testovacích zařízení, má Brose CZ také na každých linkách své kontrolory kvality. Tito kontroloři testují a pečlivě prohlíží již hotové produkty, které jsou směřovány ke konečnému zákazníkovi.

2.2.4 Prostředky používané ke komunikaci ve společnosti Brose CZ

Nástěnky

Nástěnky jsou základním informačním prostředkem, který je používán společnostmi k informování svých zaměstnanců o všech skutečnostech, které ve firmě nastanou. I Brose, spol. s r. o. tuto jednoduchou a efektivní formu komunikace neopominula. *Na nástěnkách jsou vyvěšeny informace převážně pro zaměstnance bez e-mail adresy.*

Nástěnky obsahují informace o blížících se auditech, plánovaných akcích – výstavy, výlety, tábory, informace o tom, jak se na tyto akce přihlásit. Dále informace o změnách na daných pracovištích, o provozu kantýny atd. *Veškeré tyto informace jsou převážně o akcích týkajících se budoucnosti.*

Informace předávané tváří v tvář

Tyto informace patří mezi méně důležité informace, které jsou předávány z jednoho zaměstnance na druhého denně. Jedná se převážně o údaje předávané mezi zaměstnanci na stejném pracovišti, zaměstnanci pracujícími na jednom projektu...

E-mailová komunikace

Tato komunikace probíhá pouze mezi účastníky, kteří mají ve firmě e-mailovou adresu a každý den pracují u počítače. Tito zaměstnanci potřebují komunikovat mezi sebou na pracovišti navzájem, s externisty, dodavateli, zákazníky, zaměstnanci z jiných (zahraničních) poboček. Těmto zaměstnancům přicházejí pravidelně údaje o blížících se auditech, plánovaných akcích – výstavy, výlety, tábory, informace o tom, jak se na tyto akce přihlásit. Dále informace o změnách na daných pracovištích, o provozu kantýny.

„Vlastníci“ firemní e-mailové adresy jsou informováni okamžitě o všem co se ve firmě děje a následně získávají také informace o tom, co se stalo, jak akce probíhaly apod.

BBC – Brose Business Cockpit

BBC je interní informační systém. V rámci této interní sítě jsou připojeni všichni zaměstnanci pracující u počítače na interní internet a také můžou používat internet celosvětově. Interní systém je provozován v anglickém a německém jazyce a je řízen přes centrálu. V Evropě se jedná o centrálu nacházející se v Coburgu. Jsou zde k nalezení veškeré informace o Brose group. Její historii, produktech, závodech apod. Odpovědný pracovník za provoz BBC vkládá také potřebné informace o změnách, výsledcích firmy, novinkách, pořádaných akcích apod. V každém závodě je dále vytvořena záložka přímo o závodě ze kterého je intranet spouštěn, kde může návštěvník těchto stránek nalézt stručnou historii konkrétního závodu, organizační strukturu, layout závodu a další potřebné informace.

Mimo jiné zde můžou návštěvníci závodu Brose Kopřivnice nalézt informace o volnočasových aktivitách v Kopřivnici a nejbližším okolí. Například venkovním a vnitřním koupališti, relaxačních centrech, saunách, fitness, SPA, Bowlingu apod. V interním systému jsou u výčtu těchto aktivit také odkazy na příslušné webové stránky. Ovšem je zde také upozornění, že některé z těchto stránek jsou pouze v českém jazyce a pokud by o nějaký z těchto programů měl návštěvník Brose CZ zájem, tak může kontaktovat informační oddělení Brose Kopřivnice, kde mu budou poskytnuty potřebné informace.

3. Teoretická východiska interní komunikace

Pro lepší pochopení interní komunikace si nejprve vymezíme samotný pojem komunikace.

3.1 Komunikace

Komunikace je schopnost dorozumívání se mezi sebou, kterou je nutné neustále rozvíjet a zlepšovat. Komunikace je přesně to, co odlišuje živé organismy od neživých. U lidí je pak na nejsložitější úrovni. Mezi žádnými jinými tvory neplatí to, co platí u člověka - rozdíly v životní úrovni, pohodě, míře rozvoje osobnosti, v celkové kvalitě života a v neposlední řadě rozdíl mezi dobře a špatně komunikujícím člověkem. Veškeré tyto rozdíly je nutné řešit a eliminovat jak na mezilidské úrovni, tak i v podnikové úrovni. V současnosti, kdy je naše společnost ovlivňována rozvíjejícími se soukromými podniky, má komunikace stále významnější roli. Tuto skutečnost si uvědomují jak lidé v okolí těchto podniků, zaměstnanci v těchto společnostech, tak především samotní majitelé a vedení v těchto firmách. Správně nastavená firemní komunikace a dobře informovaní zaměstnanci jsou faktory nutné pro rozvoj firmy, seberealizaci, konkurenceschopnost, spokojenost apod., což vede ke zvyšování ročních obrátů firem a jejich zisků.

Definice komunikace

„Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jednotlivec schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo s instrukcemi nebo nemusí být správně sděleno ostatním lidem, kteří by o něm měli vědět. K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřební dobře fungující organizace“. Toto uvádí kniha Michaela Armstronga. [1]

Význam slova komunikace vychází z latinského termínu „communicare“, ke kterému se často používá ekvivalent „participace“, což znamená podílet se s někým o něco. „Komunikovat“ bychom mohli také překládat jako „sdílení“ – sdílení se s někým o něco hodnotného (cenného). [19]

„Komunikace ve svém základě je společenský proces, kterému se musí člověk učit, jde o vzájemné sdělování, dialog. Standardní definice praví, že komunikace je proces přenosu sdělení od zdroje k příjemci.“ [13]

Rozdělení komunikace

Komunikaci můžeme rozdělit na:

Verbální (slovní) komunikaci - tou rozumíme dorozumívání se jedné, dvou a více osob pomocí slov. O v.k. mluvíme i v případě, že vedeme nějakou vnitřní řeč k sobě samému nebo samomluvu.

Neverbální komunikaci - v neverbální komunikaci se jedná o mimoslovní způsoby dorozumívání se. Jejimi prostředky mohou být projevy řeči těla, výsledky vlastní tvořivosti, věci, kterými se obklopujeme a využíváme k naší existenci. Do neverbální komunikace patří mimika – výraz obličeje, proxemika – oddálení lidí od sebe, haptika – doteková komunikace, posturologie – postoje lidí při vzájemné komunikaci, kinezika – pohybová komunikace, testika – pohyby rukou při komunikaci, pohledy, tón řeči, úprava zevnějšku atd.

Komunikace činem - sdělování svým vlastním chováním. Takto je možno vyjádřit postoj, vztah k lidem a věcem, prezentovat své názory. Zde používáme vlastně prostředky neverbální komunikace. [16]

Proces komunikace

Aby docházelo ke komunikaci, tak je nutná existence nějakého důvodu pro předání sdělení. Sdělení se formuje do symbolické formy (kódu), potom postupuje na základě nějakého média (komunikačního kanálu) k příjemci, který je transformuje (dekóduje). Výsledkem je přenos této informace nebo více informací od jedné osoby k druhé, popř. k více osobám. (Monolog můžeme považovat za formu přípravy na komunikaci s druhými nebo za projev vyrovnávání se s vnitřními rozpory).

Proces komunikace bývá nejčastěji zobrazen v obecném modelu komunikace. Tento model obsahuje základní prvky komunikace. Těmito prvky jsou komunikátor, příjemce, sdělení, komunikační kanál, zpětná vazba, případně šum. Během komunikace dochází k různým šumům, například nečitelný tisk, poruchy na telefonních linkách, překážky v internetových komunikacích, nepozornost příjemce, rušení ze stran dalších účastníků, komunikační schopnosti komunikátora a jiné. Šum je vše, co narušuje porozumění. Vše, co brání efektivnímu přenosu informací a narušuje kteroukoliv část v komunikačním procesu. [15]

3.2 Vnitropodniková komunikace

Vnitropodniková komunikace znamená propojení podniku pomocí komunikace. Je to podstatný nástroj vyjasňování podnikových hodnot a také nástroj motivace a motivačního propojení podniku. [21]

Nejde však pouze o nějaké „poštáctví“, tzn. přenos informací tam, kam patří, ale jde také o propojení pracovníků podniku, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci (jak to definuje Andrejevová, 1994). Pomocí komunikace si pracovníci podniku utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se v podniku děje. Z tohoto důvodu můžeme vnitropodnikovou komunikaci považovat za podstatný nástroj formování podnikové kultury, nástroj vyjasňování podnikových hodnot a také za nástroj motivace a motivačního propojení podniku. [22]

Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů. Účelem efektivní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny. Manažer efektivním využitím těchto zdrojů tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka. Každé zanedbání v efektivním využití zdrojů vede ke snížení celkové hodnoty zboží nebo služby. Kvalita zboží a služeb se dá vyjádřit součtem efektivního využití těchto zdrojů. [9]

Janda uvádí tyto zdroje v rukou manažera:

- informace,
- finance,
- materiál,
- lidé a jejich kultura.

Vnitropodniková komunikace v českých podnicích

- rozdílnost představ českých manažerů o ideálním systému vnitropodnikové komunikace,
- rozdílnost představ zaměstnanců o ideálním systému vnitropodnikové komunikace,

- manažeři nepřebírají zkušenosti podniků, které začaly komunikovat i druhým směrem,
- zadržování informací manažery (obava ze ztrát citlivých informací),
- problémy manažerů v komunikaci s podřízenými (převažuje autokratický systém řízení),
- manažeři neumějí rozhovor začít, vést a ukončit.

„Opravdu správná komunikace začíná tím, že se lidé vzájemně představí. Faktem je, že v našich poměrech je tento jev vzácností.“ „Dobrý komunikátor se před započetím rozhovoru psychicky vyladuje, protože ví či cítí, že lidská psychika funguje na principu ladičky: Jen to co zní ve mně, jsem schopen rozezvučet v ostatních.“ [22]

3.2.1 Cíle vnitrofiremní komunikace:

- Informační propojení firmy a jednotlivých pracovníků, základní oběh informací potřebných pro výkon práce každého pracovníka.
- Utváření postojů a ovlivňování pracovního chování spolupracovníků (motivace, zapojení, iniciativa).
- Harmonizace potřeb jednotlivce a firmy.
- Vzájemné poznání, pochopení, propojení, podpora a spolupráce.
- Formování a udržování, popřípadě změna firemní kultury.
- Funkční a flexibilní systém zpětných vazeb signalizující zda a jak jdeme tam, kam chceme jít. [18]

Podmínky pro naplnění cílů vnitropodnikové komunikace

- Všichni pracovníci podniku znají cíle podniku (vnitřně je přijmou a jsou ochotni je realizovat),
- pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu znají poslání a cíle útvaru či týmu a jeho roli v dosahování podnikových cílů, důležité je, aby každý zaměstnanec přesně znal svoji roli ve firmě a také to, kam celá firma směřuje,

- každý pracovník ví, co se od něj očekává, jaká je jeho úloha v dosahování cílů týmu i celé firmy, jaké jsou konkrétní úkoly,
- všichni pracovníci znají „základní pravidla hry“, tedy to co se smí a co se musí, co se oceňuje a co se trestá a jak, kdo o čem rozhoduje, jaká forma spolupráce se očekává, jaké jsou možnosti služebního a platového postupu,
- pracovníci podniku jsou seznamováni s postoji vedení podniku k různým aktuálním otázkám, například při snížení cen výrobků konkurenční firmy apod.,
- každý pracovník má od svých spolupracovníků dostatek informací potřebných pro svou práci,
- vedoucí pracovníci mají představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat a v jakém pořadí (ve výrobě, ve službách, v pracovních postupech, v pracovních podmínkách, v kvalifikaci pracovníků...),
- vedoucí pracovníci znají předpoklady svých podřízených, za nichž dokáží plnit úkoly a přizpůsobit se změnám,
- jsou podporovány formální a neformální pracovní vztahy tak, aby byla usnadněna vnitropodniková spolupráce a vytvářela se žádoucí podniková kultura,
- aktivity, na nichž se podílí více spolupracovníků, jsou dobře organizovány a koordinovány,
- jsou vytvářeny pozitivní postoje všech zaměstnanců k podniku, k jejím představitelům a všem pracovníkům, k zákazníkům, stejně jako k předmětu činnosti podniku, k jejím dodavatelům, odběratelům a ke konkurenci,
- pravidelně je všem vedoucím pracovníkům a manažerům podniku poskytována zpětná vazba o tom, jak jejich podřízení vnímají jejich vedení.

3.2.2 Předpoklady fungování systému vnitropodnikové komunikace

Vnitropodnikový systém komunikace funguje dobře, pokud jsou pracovníci podniku dobře informačně a motivačně propojení. Každý pracovník má pro svoji práci dostatek informací, je k práci povzbuzován, ví, co se od něj očekává a je ochoten s ostatními společně plnit podnikové cíle. A to vše proto, že se to v podniku vysoce oceňuje. Pokud chce podnik cíleně budovat svou vnitropodnikovou komunikaci, nesmí zapomenout na základní

předpoklady jeho fungování. Ze zkušeností vyspělých podniků můžeme dedukovat, že jde o následující podmínky, předpoklady fungování vnitropodnikové komunikace:

- odpovídající organizace práce,
- odpovídající odborná i lidská kvalita managementu, kdy vrcholový management tvoří svorný tým,
- kvalifikovaná personální strategie (jako součást celkové podnikové strategie),
- kvalitní realizace personální strategie všemi vedoucími podniku,
- výcvik vrcholového vedení i ostatních pracovníků v efektivní komunikaci,
- dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky,
- těsná spolupráce top managementu s ostatními skupinami vedoucích pracovníků,
- osobní příklady manažerů, příklady pravdivé a otevřené komunikace. [22]

3.2.3 Formy a metody komunikace v podniku

Každý podnik je jedinečný. Je to struktura nastavených pravidel a norem. Z tohoto důvodu má také každý podnik jinak nastaveny své komunikační kanály a používá odlišné prostředky pro přenos informací. Mít nastaveny tyto prostředky komunikace je důležité, protože každý podnik potřebuje sdělit svým zaměstnancům informace co nejrychleji a nejefektivněji. Situace, kdy je nutné tyto informace sdělovat, se objevují každý den v každém podniku. Samozřejmě platí i zpětná vazba, kdy zaměstnanci potřebují sami získat informace od nadřízených pracovníků či předat své poznatky svým podřízeným.

V každém podniku platí, že se zde odehrávají komunikační procesy, které jsou formální či neformální. **Formální komunikace** probíhá na základě jasných pravidel. Jasným příkladem formální komunikace je vztah nadřízený – podřízený. **Neformální komunikační vztahy** vznikají na pracovištích z hlediska sociální interakce jednotlivých pracovníků, či skupin pracovníků v rámci oddělení apod. Za neformální vztah lze považovat například vztah dvou pracovníků z různých odborů, oddělení, úseků.

Dále mohou pro předávání informací podniky používat komunikaci standardizovanou nebo nestandardizovanou.

Standardizovaná komunikace pro předání informací:

- oběžníky,
- pravidelné porady,
- podnikové dopisy,
- výroční zasedání.

Tento způsob komunikace má svá jasná pravidla. Vydávané pokyny jsou přesně (písemně) dány a příliš velká diskuze nebývá nutná. Nevýhodou je ale právě tato sterilita, která může zaměstnance stavět do role pasivních posluchačů a „řešitelů“ zadaných příkazů. Z toho důvodu je dobré vhodně využívat i nástrojů komunikace nestandardizované.

Nestandardizovaná komunikace pro předání informací:

- neformální pohovory,
- rozhovory,
- “šeptandy či pomluvy”.

U této nestandardizované komunikace se projevuje postoj zaměstnanců k firmě, jejich výroky při těchto neformálních, nestandardních projevech jsou většinou upřímnější než-li na oficiální poradě, z níž je vytvářen přesný zápis. Bohužel je ale zároveň nutné a velmi těžké oddělit realitu od té skutečnosti, že by si některý zaměstnanec chtěl vyřizovat své “osobní účty”. [21]

Pokud má podnik jasno v tom, jakou z výše uvedených forem pro předání informací bude používat, tak si musí zvolit formu komunikace. Podle Robbinse a Coultera má podnik možnost zvolit z následujících variant forem komunikace při předávání informací:

- *rozhovor mezi čtyřma očima*, neboli tzv. komunikace tváří v tvář. Tuto formu komunikace volí převážně starší manažeři, ti, kterým nechybí zdravé sebevědomí. Tato komunikace bývá mnohem otevřenější než písemná či jiná forma komunikace,
- *telefonování* - obousměrný způsob přenosu lidského hlasu na velkou vzdálenost v reálném čase. Uskutečňuje se prostřednictvím telefonní technologie,

- *skupinové porady* – pravidelné schůzky pracovníků určitého oddělení. Slouží k získání aktuálních informací o postupu práce jednotlivých zaměstnanců,
- *formalizované prezentace* – prezentace vytvořené na základě určitého formátu, zpravidla bývají se standardizovanými hlavičkami a formátováním. Používají se ke komunikaci uvnitř firmy, k prezentaci firmy pro širokou veřejnost, k souhrnu dosažených výsledků pro zákazníky, zaměstnance a podobně,
- *vývěsky, nástěnky* – nejčastější forma komunikace v podnicích. Nezbytné pro informování o aktuálním stavu, podmínkách, požadavcích. Touto formou komunikace se informují obvykle zaměstnanci pracující přímo ve výrobě, kteří nemají přidělenou firemní e-mailovou adresu,
- *různé druhy firemních publikací* – tento druh komunikačního kanálu bývá většinou používán u velkých národních či mezinárodních firem. Firmy vydávají různé publikace. Například to bývají knihy – obvykle k nějakému jubileu či výročí firmy. Častěji se jedná o magazíny, které vycházejí v pravidelných časových intervalech. Tyto magazíny ale bývají vydávány většinou v německém nebo anglickém jazyce, protože jsou určeny nejen zaměstnancům firmy, ale také všem návštěvníkům těchto firem. Firmy také používají zaměstnanecké magazíny, kde své pracovníky informují o dění ve firmě, firemních akcích, změnách vedoucích pracovníků, upozorňují v nich na nadcházející události apod. Tyto zaměstnanecké časopisy vycházejí pouze pro danou firmu či pobočku v mateřském jazyce jejich zaměstnanců (bráno z toho hlediska, na kterém území se daná firma/pobočka nachází),
- *zvukové a video nahrávky*,
- *přímé linky*,
- *e-mail* – dnes nejoblíbenější forma komunikace. Je rychlá, levná, data se dají uchovat. Komunikace přes e-mail se často používá k zaslání určitého „požadavku“ na práci a následně k vyřízení toho požadavku. Zaměstnanci pak mají černé na bílém, že vykonali požadovanou práci,
- *elektronické a tele-konference, videokonference* – tyto konference jsou podobné telefonické komunikaci. Rozdíl je pouze v tom, že na obou koncích telefonického spojení je více účastníků. Využívají mezinárodní firmy, které mají

po světě mnoho poboček a potřebují často a rychle vyřizovat vzniklé problémy při jejich práci,

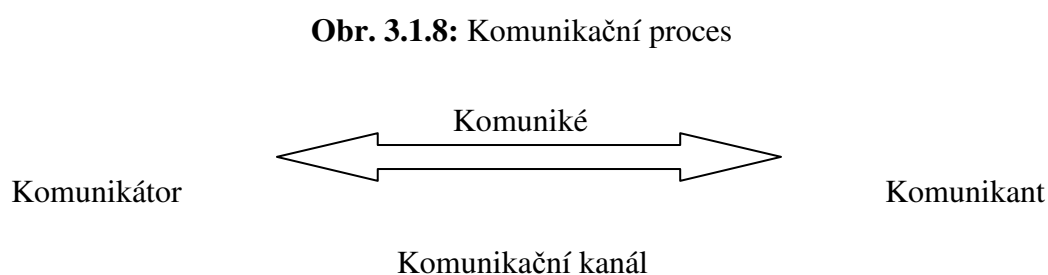
- *hlasovou poštu.*

Všechny tyto komunikační kanály obsahují mluvené nebo psané symboly. Komunikátor by neměl zapomínat při sdělování informací na komplexnost těchto informací a srozumitelný obsah. [15]

Než podniky nastaví, respektive zvolí formu komunikace, tak by se měly poradit se svými zaměstnanci, kterou formu komunikace preferují, jaká jim bude nejvíce vyhovovat. Nastavení těchto kanálů může být také odlišné z hlediska oddělení, místa působení podniku, struktury zaměstnanců, z hlediska formy řízení pole podniku apod. Dále také záleží na obsahu informace, z hlediska rychlosti předání informace atd.

3.2.4 Komunikační proces

Vyznačuje se jako přenos sdělení od odesílatele k adresátovi. Smyslem komunikačního procesu je porozumění mezi těmito osobami. Sdělení obvykle není podáno jednorázově, to znamená, že na prvotní informaci adresát reaguje, pak následuje reakce odesílatele (proces se opakuje), čímž vzniká jakýsi uzavřený cyklus obvykle nazývaný komunikační proces.



Zdroj: [8]

Komunikátor – jedinec nebo skupina, od níž sdělení vychází, vysílá nějakou zprávu. Předpokládá se, že příjemce má podobnou úroveň poznatků, tudíž porozumí tomu, co mu chce sdělit. (*Při neporozumění mohou vznikat komunikační šumy*).

Komunikant – příjemce, adresát, komu je sdělení určeno, kdo přijímá vyslanou zprávu.

Komuniké – obsah sdělení, zpráva, myšlenka, pocit, který jeden člověk předává druhému. Sdělení může být různými lidmi různě interpretováno, odlišně chápáno, v důsledku vlastních zkušeností a prožitků.

Komunikační kanál – cesta, způsob, kterým je nějaká informace předávána (části těla, které používáme ke komunikaci). Komunikační kanál je prostředek nebo médium, kterým se přenáší sdělení. Komunikace málokdy probíhá pouze prostřednictvím jediného kanálu, ale spíše to bývají dva, tři, čtyři kanály použité souběžně. Při konverzaci osobní hovoříme a nasloucháme (hlasový kanál), ale též gestikulujeme a přijímáme signály zrakem (zrakový kanál), obvykle také nasloucháme a přijímáme pachové signály (čichový kanál) a často se s partnerem vzájemně dotýkáme (hmatový kanál). Komunikační kanál je cesta, kudy vede sdělení. Soubor činností, prostředků a forem, komunikace pro zajištění správného toku informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy. [8]

V komunikačním procesu komunikace nesmíme zapomínat také na *zpětnou vazbu*, což je reakce na určitou informaci. Tato zpětná vazba vypovídá o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Je to velice důležitý aspekt pro porozumění obou zúčastněných stran. Pokud by jedna ze stran nepochopila co se snaží komunikátor komunikantovi sdělit, neproběhla by zpětná vazba. Tudíž by neproběhla ani samotná komunikace.

3.2.5 Hlavní skupiny a směry vnitropodnikové komunikace

Hlavní skupiny interní komunikace ve firmě jsou takové skupiny, mezi kterými komunikace uvnitř podniku ve skutečnosti probíhá. Tato komunikace se řídí převážně tím, mezi kterými funkcemi pracovníků ve firmě se komunikace uskutečňuje.

Interní komunikace ve firmě probíhá mezi:

- nadřízenými a podřízenými pracovníky,
- managementem a vlastníky podniku,
- mezi managementem,
- mezi spolupracovníky,
- mezi jednotlivými organizačními útvary. [22]

Směry komunikačních toků dle Robbinse a Coutera:

1. *Dolů* – od manažerů k zaměstnancům. Používán k předávání informací, příkazů, koordinací, cílů, úkolů a hodnocení zaměstnanců. Tato komunikace probíhá prostřednictvím všech komunikačních metod dostupných v daném podniku.
2. *Nahoru* – od zaměstnanců k manažerům. Manažeři získávají informace o tom, jak jsou plněny úkoly, jaké se objevily při plnění těchto úkolů problémy apod. (Dobrý manažer by měl být i dobrým psychologem a komunikátorem. Měl by se snažit o vylepšení nejen toho, co sděluje, ale i schopnosti naslouchat a porozumět tomu, co je mu sdělováno).
3. *Laterálně* – komunikace mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni.
4. *Diagonálně* – komunikace mezi zaměstnanci z různých oddělení a z různých úrovní organizace. [15]

3.2.6 Komunikační bariéry

Při každodenní komunikaci mezi lidmi a v podnicích se můžeme setkat s několika možnými překážkami při dorozumívání. Největší překážkou je tzv. „komunikační šum“. Problém komunikačního šumu se může vyskytovat ve všech způsobech komunikace (tváří v tvář, e-mail, telefonická komunikace atd.). Kromě již zmíněného šumu existují i další překážky. Možné bariéry, které mohou při sdělování informací nastat uvádějí ve své publikaci Robbinse a Coulter:

1. filtrování - záměrná manipulace informací, aby vypadaly pro příjemce příznivěji,
2. selektivní vnímání – jev, kdy lidé interpretují to, co slyší nebo vidí, podle svých zájmů, minulosti, zkušeností a přístupů,
3. emoce – jak se příjemce cítí, když přijímá sdělení, ovlivňuje jeho interpretaci. Extrémní interpretace mohou bránit komunikaci úplně,
4. zahlcení informace – množství informací, přesahující kapacity pro jejich zpracování,
5. defenzíva – když lidé cítí, že by mohli být ohroženi, začnou se bránit. To snižuje možnost vzájemného porozumění,

6. jazyk (slang) – specifická terminologie nebo technický jazyk, které jednotlivé skupiny lidí používají při komunikaci,
7. národní kultura – interpersonální komunikace neprobíhá ve všech zemích světa stejně v důsledku odlišných jazyků a národní kultury. [15]

Největší problémy vnitropodnikové komunikace v českých podnicích

- Zastaralá organizace práce – podniky nerespektují možnosti nastavení nových organizačních struktur. V českých firmách nejsou manažeři ochotni přejímat zaběhnuté, fungující, ověřené postupy. Často hledají „své“ nové postupy a mnohdy na to doplácují četnými finančními ztrátami.
- Hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura – čeští manažeři a majitelé společností neradi delegují pravomoce na své podřízené. Většinu rozhodování nechávají na sobě a svým pracovníkům neposkytují mnoho důvěry a možnosti zapojit se do vedení a rozhodování o dění ve společnosti.
- Nedostatečná otevřenost komunikace – domácí podniky pocítují velmi často nedostatek komunikace ve svých podnicích. Lidé nejsou otevření, informace si nechávají pro sebe a tím brání k efektivnímu rozvoji firmy.
- Nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera - zaměstnanci a pracovníci v českých podmínkách jsou často individualisté. Neumí pracovat v týmu.
- Nedostatečný zpětnovazební systém – tento problém můžeme vidět ze stran nadřízených pracovníků. Ti zadají úkol a nestarají se o průběh jeho plnění. Pouze na konci očekávají výsledek. Zaměstnanci pak pocítují nedostatečný zájem o jejich práci, jejich postupy, nejsou hodnoceni za každý krok jejich odvedené činnosti, ale pouze za hotový výsledek.
- Převážně jednosměrná vnitropodniková komunikace – komunikace probíhá pouze od nadřízeného k podřízenému. Zaměstnanci pracující na nižších pozicích nejsou respektováni a jejich návrhy nejsou vnímány. [22]

Komunikační dovednosti

Každý vedoucí pracovník by se měl zamyslet nad tím, jakým způsobem svým podřízeným sděluje zásadní informace o dění v podniku, firemní cíle a záměry. Žádný podnik by neměl zapomínat na rozvíjení komunikačních dovedností svých pracovníků, převážně zaměstnanců postavených ve vedení společnosti a těch zaměstnanců, kteří pod sebou mají další pracovníky. Pokud je komunikátor obdařen dobrými komunikačními dovednostmi, tak ví, jakou formou komunikovat se všemi lidmi, které má v týmu. Učí těmto dovednostem i své zaměstnance a ti pak efektivněji předávají potřebné informace při plnění jejich úkolů. Celý tým potom pracuje výkonněji.

4. Metodika výzkumu

4.1 Přípravná fáze

4.1.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu této diplomové práce je zjistit, jak jsou zaměstnanci Brose, s. r. o. spokojeni s vnitropodnikovou komunikací ve společnosti. Zda jsou vždy a včas informováni o novinkách, změnách na pracovištích, akcích, nadcházejících událostech, o událostech z předchozích období, o celkovém chodu společnosti, o výsledcích hospodaření této firmy, jestli jsou vyslyšeny a akceptovány jejich připomínky, návrhy, nápady, stížnosti apod. Dále se výzkum bude zabývat otázkou, zda existuje rozdílné vnímání informovanosti zaměstnanců pracujících s počítačem a zaměstnanců pracujících ve výrobě.

4.1.2 Obsah výzkumu

Při výzkumu vnitropodnikové komunikace společnosti Brose, s. r. o. CZ se zaměřím na zjištění stávajícího stavu komunikace uvnitř této firmy, zjištění úrovně této komunikace, zda jsou nastaveny všechny toky mezi nadřízenými a podřízenými správně a především nalezení možných nedostatků, které mohou být při interní komunikaci uvnitř této firmy.

4.1.3 Hypotézy výzkumu

- H1. Všichni pracovníci ve společnosti Brose CZ znají firemní intranet BBC.
- H2. Zaměstnanci pracující u počítače (s přidělenou e-mailovou adresou) jsou více spokojeni s informovaností o pořádaných školeních a změnách na jejich pracovišti, než zaměstnanci pracující ve výrobě.
- H3. Zaměstnanců, bez přidělené e-mailové adresy společnosti Brose CZ, kteří neví o možnosti přístupu na firemní informační intranet je více, než těch zaměstnanců bez e-mailové adresy, kteří o tomto přístupu vědí.
- H4. Zaměstnanci bez e-mailové adresy, přidělené společností Brose CZ, mají větší zájem o zaměstnanecký magazín než THP pracovníci.
- H5. Zaměstnanci jsou více nespokojeni s reakcí vedení na jejich požadavky než s reakcemi na jejich připomínky a návrhy.

4.1.4 Plán výzkumu

Pro vypracování úkolu je nutné mít aktuální informace. Z tohoto důvodu bude proveden primární výzkum pomocí dotazníků (viz Příloha č. 13 – Dotazník). Dotazníkové šetření bude prováděno pomocí písemného a osobního dotazování. Osobní dotazování bude prováděno v prostorách společnosti Brose, s. r. o. CZ. K dalším výzkumům budou použity také sekundární informace. Přehledy obrátů, investic, zaměstnanců a podobné typy údajů.

Typy a zdroje údajů

K řešení práce je nutné mít primární i sekundární informace. Primární informace jsou aktuální, získané prvně. Primární data budou získána z dotazníkového šetření od zaměstnanců společnosti Brose, spol. s r. o., CZ a sekundární z vnitropodnikových statistik, přehledů uváděných na internetových stránkách apod.

Metoda sběru údajů

K získání informací bylo využito osobní a elektronické dotazování. Nástrojem sběru údajů je dotazník. Sekundární data jsou získána z již vytvořených zdrojů poskytovaných na internetu, intranetu a z dat získaných od paní Ing. Lipové.

Způsob sběru údajů

Primární informace byly získány v místě působení společnosti Brose, spol. s r. o., CZ. Část dotazníků byla poslána elektronickou formou. Dotazník byl vložen do interní složky, kde si jej mohli zaměstnanci, kteří mají přístup na PC vyzvednout. Dále byly dotazníky umístěny v kantýně, kde byly volně přístupné pro všechny zaměstnance, tedy i pro ty, kteří nemají přístup na PC. U této i předchozí formy byla předpokládána menší návratnost těchto dotazníků. Další dotazníky byly rozdány osobně některým zaměstnancům, kdy tito lidé byli požádáni o okamžité vyplnění dotazníku a vrácení zpět. Při takto zjišťovaných informacích byla návratnost dotazníku stoprocentní.

Základní a výběrový soubor

Základním souborem výzkumu jsou všichni zaměstnanci společnosti Brose, s. r. o., CZ. Výběrový soubor bude proveden nereprezentativní metodou – úsudkové metody. V této společnosti pracuje přibližně 1 700 zaměstnanců. Jedná se o ženy a muže ve věku 15 – 60 let. Pro výzkum bude rozhodující získat 160 – 200 dotazníků.

Dotazník

Dotazník obsahuje celkem 20 otázek. Na konci dotazníku je 6 identifikačních otázek, 5 otázek je uzavřených, 7 otázek je polouzavřených a dále se v dotazníku nacházejí dvě baterie.

Metody analýzy

Metoda vhodného úsudku je metoda statistická. K technickým prostředkům, které byly využity, patří převážně osobní počítač, tužka a papír. K vyhodnocení dat byl použit program SPSS s program MS Excel. Oba tyto programy jsou vhodné pro vytváření statistických přehledů, analýz, tabulek, grafů.

Časový harmonogram

Tabulka 4.1: Časový harmonogram činností

	časový harmonogram						
	1.-31.10.2010	1.-15.11.2010	16.-30.11.2010	1.-31.12.2010	10.2.-14.3.2011	14.-28.2.2011	1.- 28.3.2010
určení cíle výzkumu							
tvorba dotazník							
pilotáž							
oprava dotazníku							
sběr dat							
zpracování dat							
vyhodnocení dat							

Zdroj: vlastní tvorba

Rozpočet výzkumu

Tabulka 4.2: Rozpočet výzkumu

tisk dotazníků	300 Kč
jízdné do spol. Brose, s. r. o.	0 Kč
náklady obětované příležitosti	0 Kč
Celkem	300 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

4.2 Realizační fáze

Po vytvoření dotazníku byl tento dotazník zkontrolován s vedoucí diplomové práce a především s personalistkou společnosti Brose, s. r. o. Důraz byl kladen na přesnost formulace otázek. Bylo také nutné provést konzultace ohledně obsahové části dotazníku, zda otázky v něm vytvořené jsou schopny pokrýt věcnou náplň a zabezpečit potřebné informace pro vypracování práce a zjištění potřebných informací, které budou směrodatné pro vypracování samotné práce a především pro společnost Brose, s. r. o.

4.2.1 Pilotáž

Po sestavení dotazníku byl tento dotazník předložen deseti zaměstnancům. Bylo zjišťováno, zda je dotazník pro zaměstnance pochopitelný, snadno vyplnitelný i bez přítomnosti tazatele, zda rozumí všem zadaným otázkám apod. Při pilotáži byly zjištěny u třech otázek možnosti ke zlepšení jejich formulace. Po konzultaci a návrhů na zlepšení byly tyto otázky upraveny a dotazovanými respondenty schváleny.

4.2.2 Sběr údajů

Sběr údajů probíhal ve stanoveném termínu, jak bylo předpokládáno. Ve firmě bylo dohodnuto časové rozmezí, které bylo nastaveno dostatečným obdobím pro sběr dat. Po získání prvních dotazníků zpět byla zjištěna nesrovnalost. Jednalo se o otázku č. 16, u které měli respondenti odpovídat na to, zda mají e-mailovou adresu, či nikoliv. Na tuto otázku odpovídali skoro všichni dotázaní „ano“, i když ve firmě pracovali ve výrobě, tedy bez používání osobního počítače. Tato otázka musela být přepracována. Dotaz zněl v konečné verzi „Máte e-mailovou adresu přidělenou společností Brose CZ?“ Po tomto nedorozumění už sběr dotazníků probíhal bez problémů.

Ze začátku byla vyšší návratnost dotazníků formou e-mailu, později tato návratnost klesla. Poté bylo využíváno hlavně osobního dotazování. Byla tak zajištěna opravdová návratnost potřebného množství dotazníků. Toto dotazování bylo ale náročnější na čas.

Celkem bylo získáno 206 dotazníků, ovšem při vyhodnocování dat získaných z elektronického dotazování bylo zjištěno, že zaměstnanci tyto údaje nevyplnili správně. Pravděpodobně vyplňovali dotazníky ve spěchu. Při vyplňování byli nepozorní, z tohoto důvodu některé dotazníky nebylo možné použít pro vyhodnocení údajů. Takto špatně

vyplněné dotazníky byly vyřazeny. Z celkového počtu 206 získaných dotazníků bylo nakonec pro vyhodnocení použito 175 správně vyplněných dotazníků, vhodných k analýze dat.

4.2.3 Způsob vyhodnocení a analýza údajů

Veškerá získaná data byla vyhodnocována s pomocí programu SPSS for Windows a MS Excel. Oba tyto programy pomáhají k sestavení statistických tabulek, vytváří ze zadaných údajů grafy a diagramy, které jsou potřebné k vyhodnocení získaných dat a následně k jejich interpretaci.

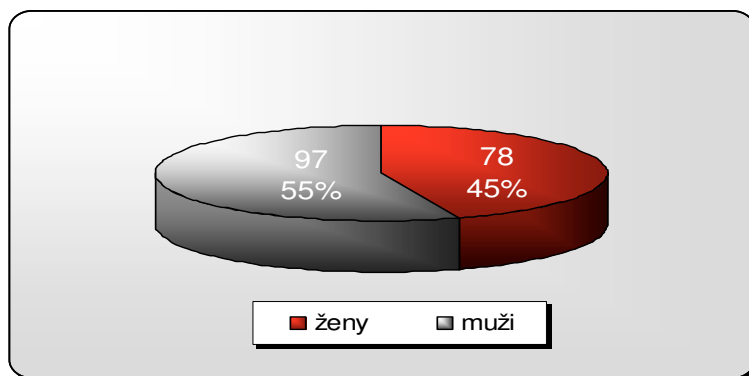
4.3 Identifikace respondentů

Pro identifikaci respondentů byly na konci dotazníku vytvořeny tzv. identifikační otázky. Z těchto otázek budou uvedeny základní demografické údaje o respondentech.

4.3.1 Pohlavní respondentů

Z grafu č. 4.1 je vidět, že bylo dotázáno 78 žen a 97 mužů z celkového počtu 175 dotázaných. Procentuální zhodnocení je 45 % žen a 55 % mužů. Na dotazníky odpovědělo více mužů. Ovšem rozdíl mezi oběma pohlavími je nepatrný. Z tohoto můžeme usoudit, že je ve firmě zastoupení u obou pohlaví téměř vyrovnané.

Graf 4.1: Pohlaví respondentů



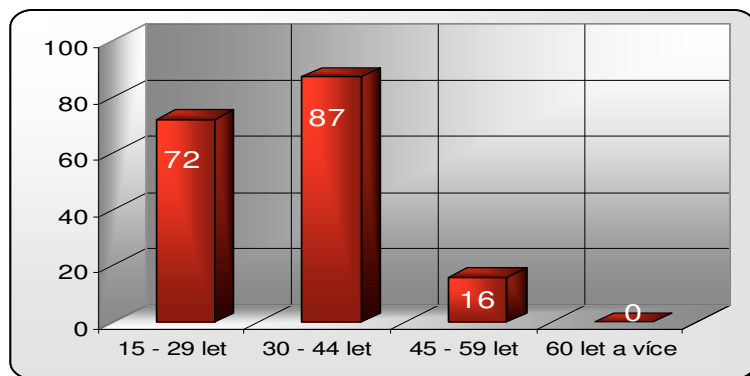
Zdroj: vlastní tvorba

4.3.2 Věk respondentů

U věkové struktury tvoří nejmenší skupinu respondenti ve věku od 60 let. Lépe řečeno nebyl ani jeden respondent, který by byl starší šedesáti let. Druhou nejmenší skupinu tvoří lidé ve věku 45 – 59 let. V této věkové kategorii odpovědělo na dotazník 16 dotázaných. Z celkového počtu se jedná o 9,1 %. Dále bylo četné zastoupení u věkové skupiny 15 – 29 let.

V této kategorii bylo šetření zúčastněno 72 lidí, což představuje 41,1 % z celkového počtu dotázaných. Nejpočetnější skupinu tvoří lidé ve věku 30 – 44 let. Zde je zaznamenáno 87 odpovídajících. Ti představují zastoupení 49,7 %. Tato skupina prezentuje téměř polovinu z dotázaných. Opět jsou tyto čísla pro lepší orientaci zobrazeny v grafu č. 4.2.

Graf 4.2: Věk respondentů

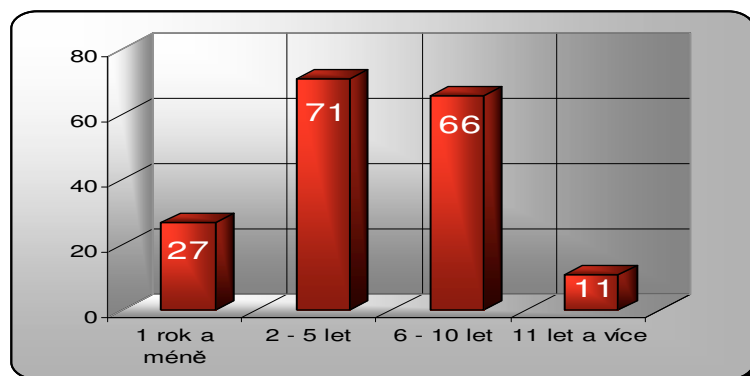


Zdroj: vlastní tvorba

4.3.3 Délka pracovního poměru ve firmě

Nejčastěji na dotazníky odpovídali zaměstnanci pracující ve firmě 2 – 5 let. Celkem jich bylo 71, což je 40,6 %. Další nejpočetnější skupinou byli lidé pracující v této společnosti 6 – 10 let. V početním vyjádření se jedná o 66 dotázaných, to je 37,7 %. 27 bylo pracujících ve firmě 1 rok a méně (tj. 15,4 %). Nejméně odpovědí je zaznamenáno u odpovědi s možností volby 11 let a více. Zde odpovědělo 11 dotázaných. Toto číslo představuje 6,3 %. Přehlednější zobrazení je v grafu č. 4.3.

Graf 4.3: Délka pracovního poměru

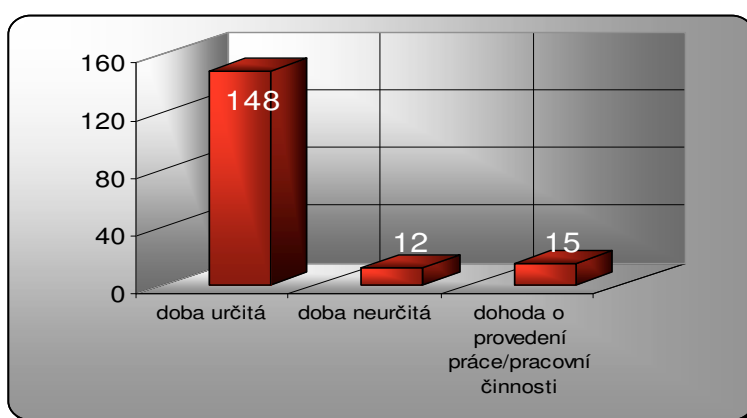


Zdroj: vlastní tvorba

4.3.4 Druh pracovního poměru

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce z dotázaných pracuje u této společnosti na dobu určitou (148 respondentů, 84,6 %). Zastoupení zde mají i pracovníci na dohody. Pravděpodobně se jedná o praktikanty a brigádníky, kteří zde načerpávají zkušenosti do budoucího profesního života. Z takto zaměstnaných odpovídalo 15 z dotázaných, což je 8,6 %. Lidé pracující na dobu neurčitou mají v tomto dotazníku zastoupení 6,9 %. To je 12 zaměstnanců z celkového počtu dotázaných 175. Opět veškeré tyto informace jsou přehledněji zobrazeny v grafu č. 4.4.

Graf 4.4: Druh pracovního poměru

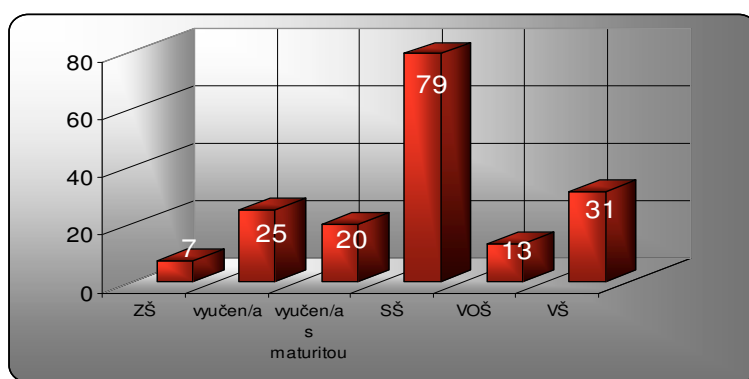


Zdroj: vlastní tvorba

4.3.5 Vzdělání respondentů

Respondenti zde byli dotazováni na jejich nejvýše dosažené vzdělání. Odpovídali na možnosti základní, vyučen/a, vyučen/a s maturitou, střední odborné vzdělání s maturitou, VOŠ, VŠ. Z grafu č. 4.5 je vidět, že na dotazník odpovídalo nejvíce zaměstnanců se středním odborným vzděláním s maturitou (79, tj. 45,1 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (31, 17,7 %), další skupinu tvoří zaměstnanci s vyučením (25, tj. 14,3 %), dále zaměstnanci vyučeni s maturitou (20, tj. 11,4 %). Nejmenší skupiny tvoří zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním (13, tj. 7,4 %) a zaměstnanci se základním vzděláním (7, tj. 4 %).

Graf 4.5: Vzdělání respondentů

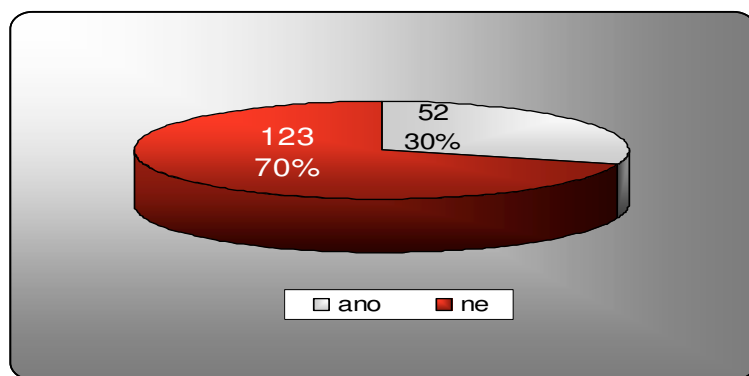


Zdroj: vlastní tvorba

4.3.6 Zaměstnanci vlastní e-mailovou adresu přidělenou společností Brose, spol. s r. o. CZ

Toto rozdělení zaměstnanců je velmi důležité. Podle tohoto hlediska je zřejmé, zda zaměstnanec pracuje neustále u počítače (např. jako administrativní pracovník, jedná se zpravidla o THP pracovníky) nebo jestli je zaměstnanec operatér ve výrobě. Lidé pracující ve výrobě nemají přidělené e-mailové adresy a k počítači nemají pravidelně přístup, mnohdy vůbec. Tito lidé dostávají informace převážně od svých nadřízených nebo se o dění ve firmě dozvídají prostřednictvím nástěnek, které jsou umístěny u každého pracovního oddělení, kantýny a jiných míst, kde se zaměstnanci často vyskytují. Z celkového počtu 175 dotázaných odpovědělo 52 (29,7 %) respondentů, že jsou vlastníky brose e-mailové adresy a 123 (70,3 %) dotázaných tuto adresu nevlastní (viz. Graf 4.6).

Graf 4.6: Rozdělení zaměstnanců podle e-mailové adresy



Zdroj: vlastní tvorba

5. Analýza výsledků výzkumu

Již bylo zmíněno, že analýza výzkumu bude prováděna v programu MS Excel a SPSS for Windows. Aby bylo možné data vyhodnotit, bylo nutné veškeré informace z dotazníku vložit do programu SPSS v okně Variable View. V této záložce je přehled všech otázek z dotazníku. Ke každé otázce je určeno, zda se jedná o škálu ordinální či nominální nebo číselné hodnoty. Zvolení tohoto parametru je nutné pro další práci s tímto programem. Jakmile byly všechny otázky z dotazníku přetransformovány do potřebné podoby, tak následovalo přenesení odpovědí respondentů. Odpovědi od dotázaných jsou zaznamenány na záložce Data View. V této záložce je také možnost psaní textových záznamů od respondentů. Tyto textové záznamy jsou uváděny z toho důvodu, že je z nich pak možné zjistit, jaké odpovědi dotázaní uváděli u otevřených otázek.

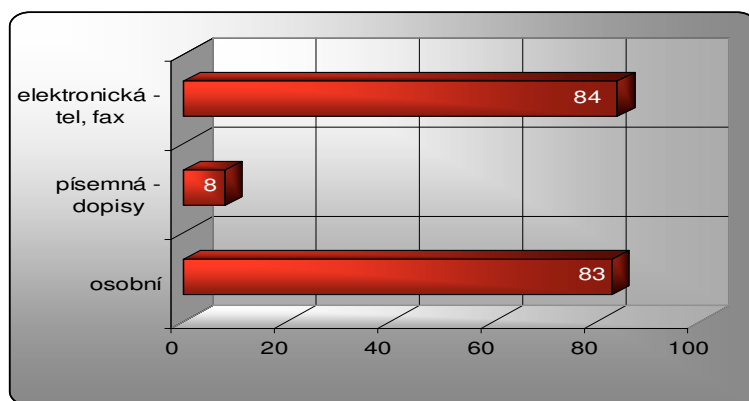
5.1 Komunikace ve společnosti Brose, spol. s r. o., CZ

Tato část dotazníku byla zaměřena na komunikaci v této společnosti. Zaměstnanci byli dotazováni ohledně nejčastější formy komunikace k předání nebo získání informací, zda se domnívají, že jsou přesycováni informacemi, jestli jsou spokojeni s komunikací s podřízenými či nadřízenými pracovníky.

5.1.1 Forma komunikace nejčastěji používaná k předání informací

Formou komunikace používanou k předání nebo získání informací je myšleno předání informací tváří v tvář. Tato forma je nejrychlejší a ve společnosti Brose CZ ji používají zaměstnanci převážně bez e-mailové adresy získané od této společnosti. Z dotázaných takto předává informace 83 zaměstnanců (47,4 %). Další forma komunikace je zde písemná. Tímto jsou myšleny dopisy, vzkazy, směrnice. Směrnice jsou používány převážně k předání informací od zaměstnanců na vyšších pozicích, k lidem pracujícím na nižší pracovní pozici. Ve směrnicih jsou dána pravidla práce, pracovního provozu a podobně. Směrnice a nařízení vydává jen malá část zaměstnanců pracujících v managementu a ve vedení podniku. Proto je pochopitelné, že ze všech dotázaných bylo jen 8 zaměstnanců používajících tuto formu komunikace, což je 4,6 % z celkového počtu dotázaných. Samozřejmě zde počítáme i dopisy a vzkazy. Druhou nejvíce používanou formou komunikace k předání informací je komunikace elektronická. Zde patří používání telefonu, faxu a e-mail. Tuto formu používá 84 pracujících z celkového počtu dotázaných. Toto číslo je v procentuálním vyjádření 48 %. Tyto údaje jsou vyjádřena v grafu č. 5.1.

Graf 5.1: Nejčastěji používaná forma komunikace k předání informací



Zdroj: vlastní tvorba

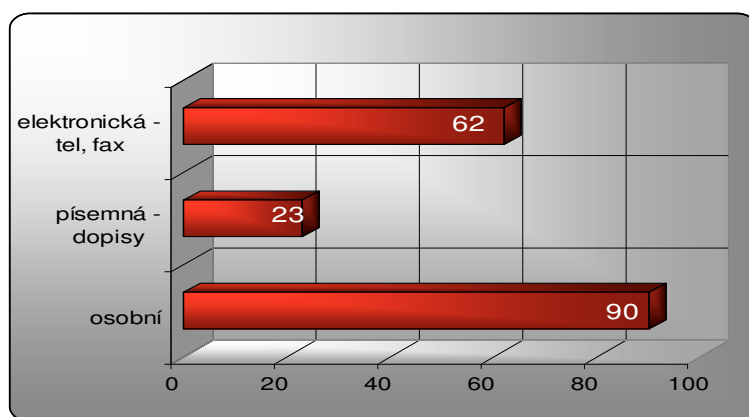
Je patrné, že v této společnosti je osobní a elektronická forma komunikace využívána nejčastěji. Jejich poměr je celkem vyrovnaný, i přes tu skutečnost, že pracovníků bez e-mailové adresy odpovídající na dotazník bylo mnohem méně, než pracovníků s e-mailovou adresou přidělenou touto společností. Může to být způsobeno tím, že zaměstnanci, kteří nepracují u počítače mohou vlastní mobilní či jiný telefon, který je nutný při výkonu jejich práce. Zaměstnanci vybaveni takovými elektronickými přístroji musí být neustále v pohotovosti a připraveni na jejich okamžité povolání do služby.

5.1.2 Forma komunikace nejčastěji používaná k získání informací

Z grafu č. 4.2 je vidět, kterou formu komunikace používají pracovníci ve společnosti Brose CZ k získání informací nejčastěji. Největší četnost odpovědí je u osobní formy komunikace (90, tj. 51,4 %). Další nejčastěji používaná forma je elektronická (62, tj. 35,4 %) a nejméně využívaná forma je u písemné komunikace – dopisy, vzkazy, směrnice (23, 13,1 %).

Takto rozdělená forma komunikace je pravděpodobně dána tím, že celkově na dotazníky odpovídalo více lidí bez přidělené e-mailové adresy. Větší četnost u písemné formy komunikace k získání informací než u této formy při předávání informací může být dána tím, že pokud zaměstnanci potřebují nějaké informace k výkonu jejich práce, tak k tomu používají například směrnice. V těch jsou přesně popsány pracovní postupy, předlohy, vzory různých typů dokumentů

Graf 5.2: Nejčastěji používaná forma komunikace k získání informací



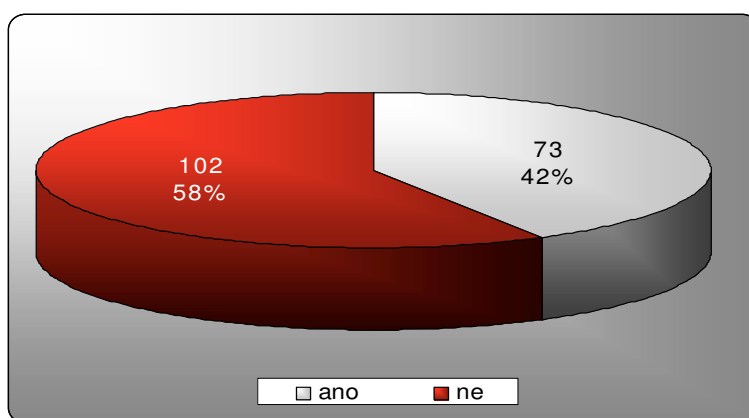
Zdroj: vlastní tvorba

Rozdílnost při předávání a získávání informací může být ovlivněna i tou skutečností, že pokud lidé informace předávají na další pracovníky, tak je raději odevzdávají elektronicky, aby měli podloženo, že tyto údaje skutečně předali. Může se jednat o jakousi pojistku při výkonu jejich práce.

5.1.3 Přesycování informacemi

To zda mají zaměstnanci pocit, že jsou přesycováni informacemi bylo zjišťováno v otázce č. 4. Graf č. 5.3 ukazuje odpovědi respondentů. Zaměstnanci častěji odpovídali, že tento pocit nemají (102, tj. 58,3 %). Méně zaměstnanců (73, tj. 41,7 %) se ovšem domnívá, že informacemi přesycování jsou.

Graf 5.3: Přesycování informacemi



Zdroj: vlastní tvorba

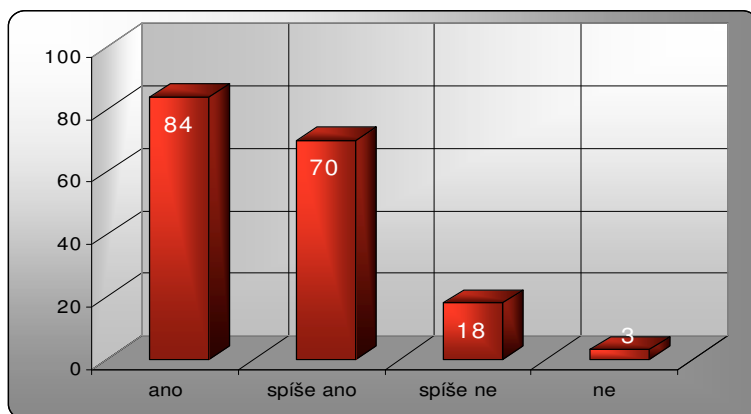
Pokud zaměstnanci odpovídali, že jsou přesycováni informacemi, tak v dotazníku měli dostatečný prostor pro vypsání, jakými informacemi. Často se v dotazníku opakovala stížnost na to, že lidé dostávají informace, které se netýkají jejich pracovní náplně a tyto informace je zatěžují, jelikož je nestíhají třídit od těch důležitých.

Například zaměstnanci často uváděli jako příklad, že směrnice, které dostávají, jsou velmi nepřehledné, zdržují je od práce. Dostávají informace, které nejsou určeny přímo jim. Tyto informace potom musí třídit od těch důležitých.

5.1.4 Komunikace s nadřízenými pracovníky

Při komunikaci s nadřízenými pracovníky jsou zaměstnanci v této firmě spokojeni. Toto vyplývá ze zjištění, že 84 (což představuje 48 %) a 70 (reprezentuje 40 %) zaměstnanců má pocit, že jejich komunikace s jejich nadřízenými probíhá bez problémů. Pouze 3 pracovníci (tj. 1,7 %) odpověděli, že jejich komunikace neprobíhá, tak jak by si představovali. Jako důvod uvedli, že je jejich nadřízený přehlíží a nerespektuje jejich požadavky. Zaměstnanců, kteří zvolili možnost odpovědi „spíše ne“ bylo 18, což je 10,3 %. Bohužel, i když k tomu měli prostor, tak své odpovědi nezdůvodnili. Přehled odpovědí respondentů je zobrazen také v grafu č. 5.4.

Graf 5.4: Komunikace s nadřízenými pracovníky



Zdroj: vlastní tvorba

5.1.5 Komunikace s podřízenými pracovníky

Při četnosti odpovědí při komunikaci s podřízenými pracovníky „chybělo“ 110 odpovědí, což je 62,9%. Toto číslo představuje tu skutečnost, že na dotazník odpovídalo 110 zaměstnanců, kteří nemají podřízené pracovníky (viz Tabulka 5.1).

Tabulka 5.1: Komunikace s podřízenými pracovníky

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spíše ano	60	34.3	92.3	92.3
	spíše ne	5	2.9	7.7	100.0
	Total	65	37.1	100.0	
Missing	System	110	62.9		
Total		175	100.0		

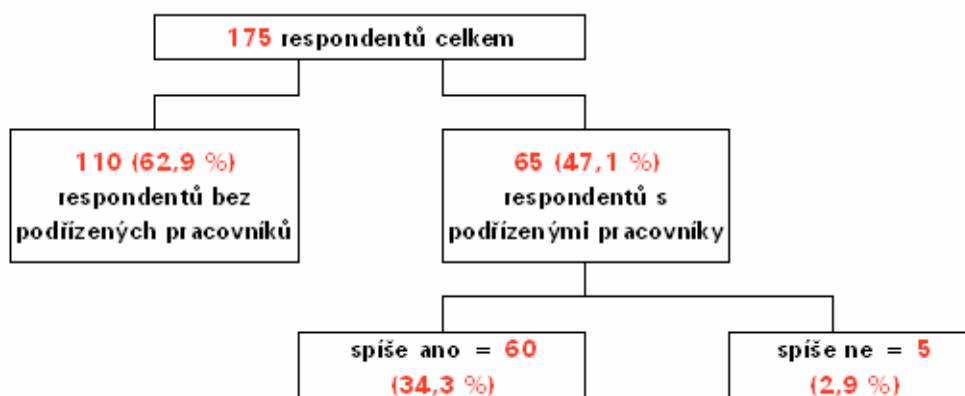
Zdroj: vlastní tvorba

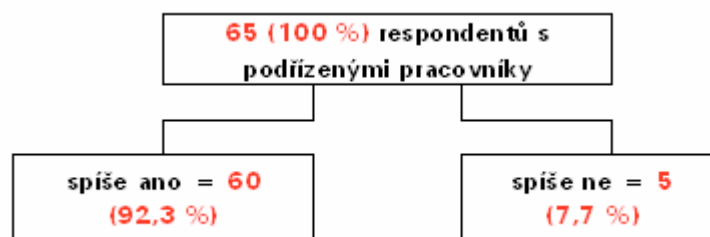
Nadřízených pracovníků se dotazování zúčastnilo celkem 65. Tito lidé převážně odpovídali, že komunikace s jejich podřízeným probíhá bez problémů (celkem 60 zaměstnanců) a pět z těchto pracujících odpovědělo, že jejich komunikace s jejich podřízenými probíhá spíše s nějakými drobnými problémy.

Jejich zdůvodnění bylo, že jejich podřízení nemají zájem o práci, neposlouchají rady nadřízených. Tyto odůvodnění se opakovaly.

Graf č. 5.5 ukazuje počty celkových respondentů odpovídajících na dotazník. Z toho počet respondentů bez podřízených pracovníků a s podřízenými pracovníky. Pracovníci s podřízenými jsou dále rozděleni dle počtu jejich odpovědí. Toto rozdělení je nejprve z celkového počtu respondentů a následně z počtu skutečně odpovídajících na tuto otázku.

Graf 5.7: Rozdělení pracovníků podle těch, kteří mají podřízené zaměstnance a bez podřízených zaměstnanců



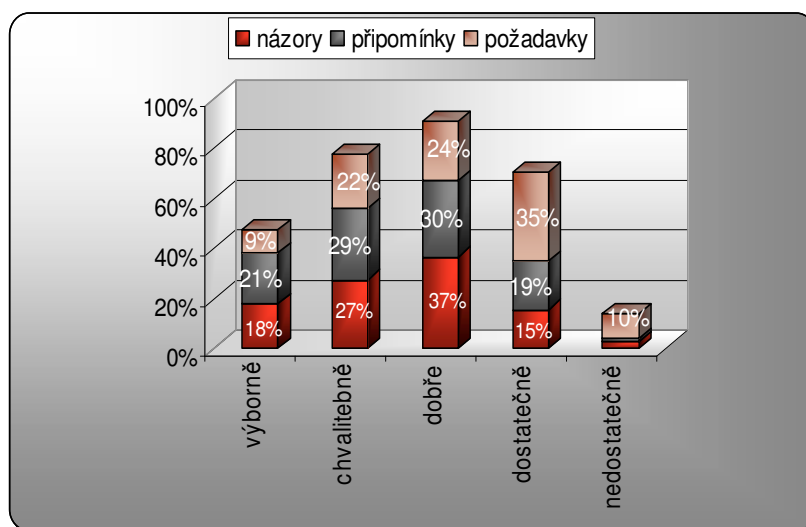


Zdroj: vlastní tvorba

5.1.6 Reakce vedení na názory, připomínky, požadavky pracovníků

Otázka zabývající se tím, jaký mají zaměstnanci dojem z toho, jak reaguje vedení na jejich názory, připomínky, požadavky jsou uvedeny v grafu č. 5.6. Možnosti odpovědí byly zvoleny škálou od jedné do pěti. Škála je nastavena jako známkování ve škole. Možnost „jedna“ představuje nejlepší hodnocení, „pět“ nejhorší hodnocení.

Graf 5.6: Reakce vedení na názory, připomínky, požadavky pracovníků



Zdroj: vlastní tvorba

Reakce vedení na názory pracovníků

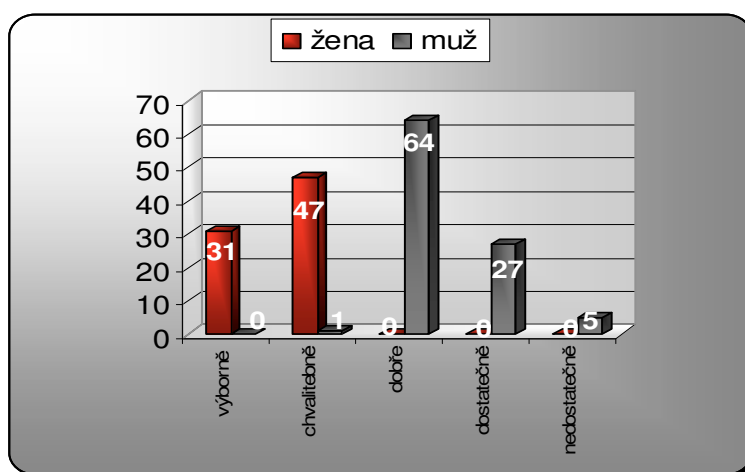
Nejčastější odpověď u reakce na názory pracovníků byla známka 3 (dobře). Takto odpovědělo 64 zaměstnanců (tj. 36,6 %). Tato možnost odpovědi je neutrální. Ovšem jak vidíme dále, tak další nejčastěji volené možnosti byly pozitivní. Možnost 2 zvolilo 48 (27,4 %) z dotázaných a možnost 1 zaškrtnulo 31 (17,7 %) respondentů. Z takto postavených

odpovědí můžeme usoudit, že jsou zaměstnanci společnosti Brose více spokojeni s reakcemi jejich vedoucích na názory, které vysloví.

Rozdělení reakce vedení na názory pracovníků podle pohlaví

Pracovníky podle pohlaví a jejich pocitů na to, jak reaguje vedení na jejich názory máme rozděleny v grafu č. 5.7. Tento graf zřetelně ukazuje, že ženy volily kladnější odpovědi než muži. 31 žen si vybralo odpověď 1 (výborně) a 47 možnost odpovědi 2 (chvalitebně). U mužů je toto hodnocení spíše negativní. 64 mužů zvolilo možnost 3 (dobře), 27 známkovalo dostatečně a pět mužů dokonce nedostatečně.

Graf 5.7: Reakce vedení na názory pracovníků podle pohlaví



Zdroj: vlastní tvorba

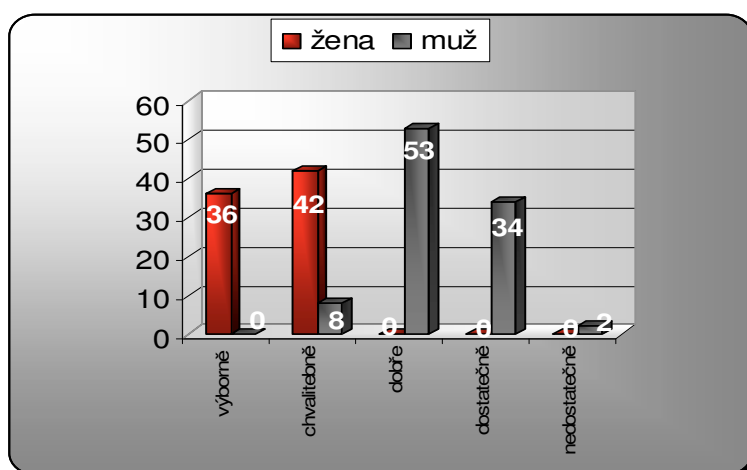
Reakce vedení na připomínky pracovníků

U této odpovědi se odehrává podobný scénář jako tomu bylo u minulé otázky. Opět více odpovědí je kladných. Tedy zaznačených v možnostech od jedné do tří. „Výborně“ zvolilo 36 zaměstnanců, „chvalitebně“ si vybralo 50 lidí a „dobře“ odpovědělo 53 z dotázaných. U záporných hodnocení se jednalo o počty 34 (dostatečně) a 2 (nedostatečně).

Rozdělení reakce vedení na připomínky pracovníky podle pohlaví

Graf č. 5.8 ukazuje, že ženy jsou opět více spokojeny s reakcí vedení na jejich připomínky.

Graf 5.8: Reakce vedení na připomínky pracovníky podle pohlaví



Zdroj: vlastní tvorba

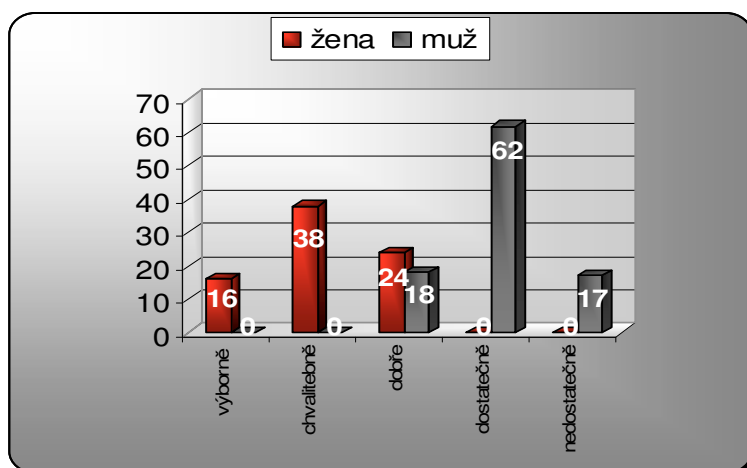
Reakce vedení na požadavky pracovníky

Pravděpodobně v žádné společnosti nejsou pracovníci spokojeni s reakcí vedení na jejich požadavky. Ani tato společnost není výjimkou. Nejvíce odpovědí je u možnosti 4 (dostatečně). Celkem 62 nespokojených zaměstnanců ze 175 respondentů představuje 35,4 %. Druhá nejčastější odpověď byla zaznamenána u možnosti dobře, kde takto odpovědělo 42 zaměstnanců (24 %).

Rozdělení reakce vedení na požadavky pracovníků podle pohlaví

Toto rozdělení je zobrazeno v grafu č. 5.9. Graf názorně zobrazuje fakt, že ženy jsou více spokojeny s reakcí vedení na jejich požadavky než muži. Není lehké stanovit předpoklad, čím tato situace může být způsobena. Pravděpodobně by se mohlo jednat o diskriminaci pohlaví, kdy zaměstnavatelé raději vyhovějí ženám, než-li mužům. Může to být také z toho důvodu, že ženy mají požadavků méně a muži více. Spekulace na toto téma by mohly být rozsáhlé. Ovšem jednodušší bude provést následné výzkumy zaměřené na rozdělení podle pohlaví. Tyto zjišťování budou lepší k vyhodnocení otázek rozdílnosti odpovědí pohlaví.

Graf 5.9: Reakce vedení na požadavky pracovníků podle pohlaví

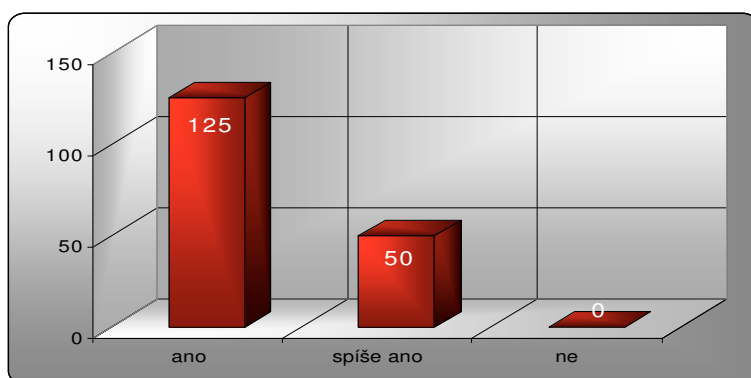


Zdroj: vlastní tvorba

5.2 Informovanost zaměstnanců Brose, spol. s r. o. CZ

V této části dotazníku bylo zjišťováno, jak jsou zaměstnanci informováni o základních věcech, na které mají jako zaměstnanci právo. Dále jak jsou informováni o samotné společnosti, o změnách, které se týkají jejich pracovišť, o akcích, které firma Brose pro své zaměstnance pořádá apod.

graf 5.10: Informovanost zaměstnanců o Brose CZ



Zdroj: vlastní tvorba

125 zaměstnanců odpovědělo, že jsou informováni o tom, jaké výrobky společnosti vyrábí, kolik má zaměstnanců celkem atd. Těchto 125 zaměstnanců představuje 71,4 %. Zbýlých 50 zaměstnanců odpovědělo také kladně. 28,6 % se domnívá, že tyto základní údaje

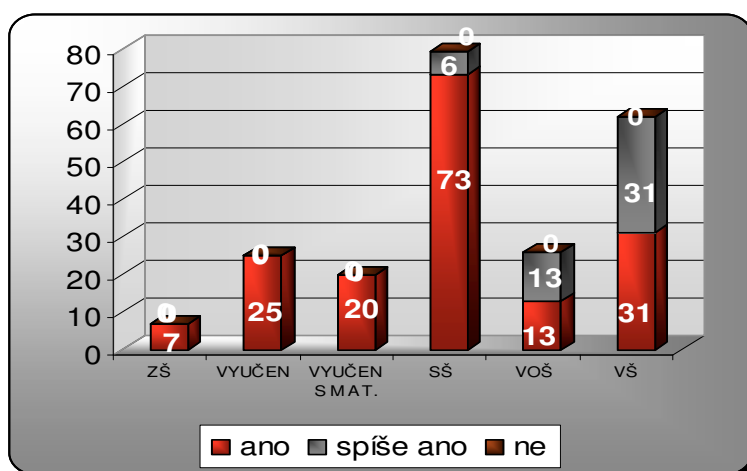
o firmě ve které pracují znají, ovšem nejsou si tím zcela stoprocentně jisti. Ani jeden z dotázaných zaměstnanců nezvolil možnost „ne“ (viz Graf č. 5.10).

Rozdělení informovanosti zaměstnanců Brose CZ podle vzdělání

Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání a jejich informovanosti o Brose CZ je velmi překvapující. Graf 5.11 ukazuje stav, kdy zaměstnanci se základním vzděláním, vyučením, vyučením s maturitou a středoškolsky vyučení pracovníci se domnívají, že jsou lépe informovaní o produktech společnosti Brose CZ, organizační struktuře apod. Zatímco zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním a vysokoškolsky vzdělaní lidé volili horší možnosti odpovědí.

Tato situace může být dána tím, že lidé s vyšším dosaženým vzděláním mají tendence neustále prohlubovat své znalosti a méně často tvrdí, že něco znají velmi dobře. Vzdělaní lidé mají mnohdy pocit, že je neustále co zlepšovat v jejich vědomostech.

Graf 5.11: Rozdělení informovanosti zaměstnanců Brose CZ podle vzdělání



Zdroj: vlastní tvorba

5.2.1 Informovanost o zaměstnaneckých benefitech (výhodách), změnách na pracovišti, pořádaných školeních a firemních akcích

Tato otázka měla možnosti odpovědí nastaveny škálou od jedné do pěti. Škála je nastavena jako známkování ve škole. Možnost „jedna“ představuje nejlepší hodnocení, „pět“ nejhorší hodnocení. Přehledy odpovědí jsou zachyceny v grafu č. 5.12 a v tabulce č. 5.2.

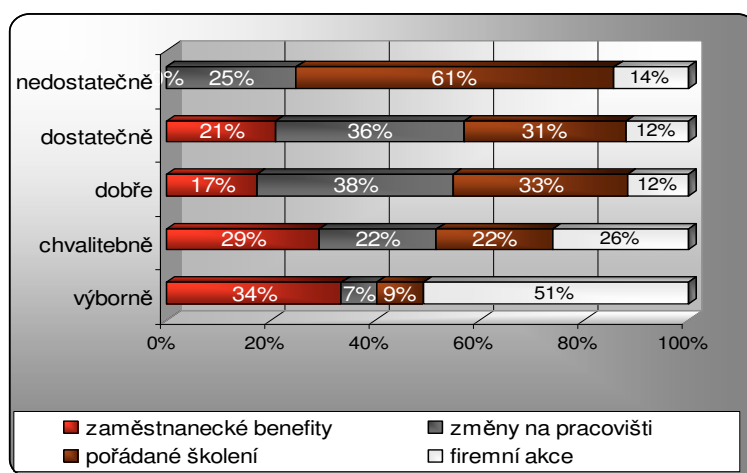
Tabulka 5.2: Informovanost o zaměstnaneckých benefitech, změnách na pracovišti, pořádaných školeních, firemních akcích

	zaměstnanecké benefity	změny na pracovišti	pořádané školení	firemní akce	CELKEM
výborně	45	9	12	68	134
chvalitebně	81	62	61	72	276
dobře	28	61	54	19	162
dostatečně	21	36	31	12	100
nedostatečně	0	7	17	4	28
CELKEM	175	175	175	175	

Zdroj: vlastní tvorba

Graf č. 5.12 představuje 100 % pruhový graf, kde byly hodnoty přepočítány, aby tento graf mohl být sestrojen. Tato lépe představuje četnosti odpovědí respondentů.

Graf 5.12: Informovanost zaměstnanců o jejich výhodách, pořádaných školeních, změnách na pracovišti a firemních akcích



Zdroj: vlastní tvorba

Informovanost o zaměstnaneckých benefitech

Z odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci jsou o svých benefitech dobře informovaní. Nejčastěji totiž volili známky 2 a 1. Možnost „chvalitebně“ zvolilo 81 zaměstnanců. 45 zaměstnanců se cítí výborně informovaní o výhodách, které jim tato společnost nabízí. Nejmenší počet odpovědí zvolilo 21 zaměstnanců, kteří informovanost o svých výhodách považují za nedostatečnou a střední cestu si vybralo 28 z dotázaných. Nikdo z respondentů

nezaškrtl možnost nedostatečně. To může v našem případě znamenat, že alespoň o jedné ze zaměstnaneckých výhod ví každý zaměstnanec pracující v této firmě.

Informovanost o změnách na pracovišti

Zaměstnanci jsou celkem spokojeni s informovaností o změnách na jejich pracovišti. Svědčí o tom počet chvalitebně odpovídajících respondentů, kterých bylo 62 (tj. 35,4 %). Druhou nejčastější odpovědí je známka dobře, kde tuto možnost zvolilo 61 dotázaných (34,9 %). Třetí místo v nejčastějších odpovědích je u známky 4 (36, tj. 20,6 %) a nejmenší počty odpovědí jsou u známky 5 (7, tj. 4 %) a 1 (9, tj. 5,1 %).

Informovanost o pořádaných školeních

U této otázky se odpovědi hodně lišily. Počty odpovědí 2 a 3, kdy možnost dvě zvolilo 61 zaměstnanců (34,9 %) a možnost tři 54 zaměstnanců (tj. 30,9 %). Třetí nejčastější odpovědí byla varianta 4 (31, tj. 17,7 %), nedostatečně zvolilo 17 zaměstnanců (9,7 %) a nejmenší počet zaškrtnutých odpovědí je u známky výborně (12, tj. 6,9 %). Celkově jsou odpovědi více situovány do prostřední části grafy, pouze existují mírné odchylky od středu.

Informovanost o firemních akcích

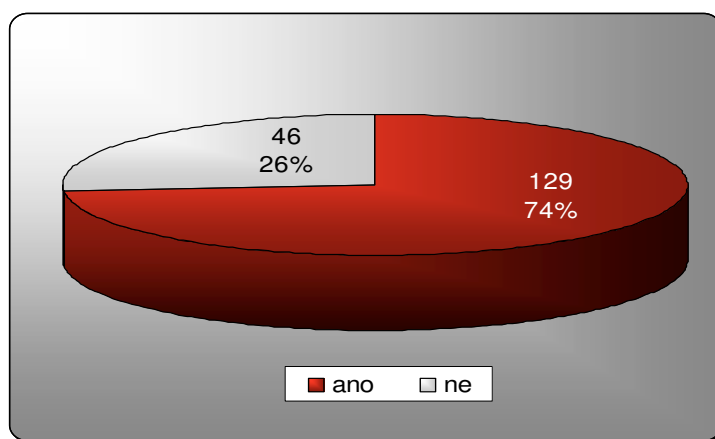
Firemními akcemi jsou myšleny večírky, sportovní události, výlety, veletrhy, tábory pro děti apod. Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci mají pocit, že jsou o těchto akcích více informováni než například o změnách na jejich pracovišti. Největší počet odpovědí je u možnosti 2 (chvalitebně), kde takto odpovědělo 72 zaměstnanců. Toto číslo představuje 41,1 %. Velmi zvláštní je ovšem druhá nejčastěji volená varianta, a tou je možnost 1- výborně. Takto odpovědělo 68 dotázaných (tj. 38,9 %). Další možnosti odpovědí jsou v poměru k předchozím dvěma poměrně zanedbatelné. Možnost 3 (dobře) zvolilo 19 respondentů (10,9 %), možnost dostatečně 12 (6,9 %) a nejméně volenou odpovědí byla možnost nedostatečně, kde takto odpověděli pouze 4 (2,3 %) z dotázaných jedinců.

5.2.2 Znalost zaměstnanců zaměstnaneckých výhod, které Brose CZ nabízí

Někteří lidé při nástupu do zaměstnání preferují ty společnosti, které jim dávají více zaměstnaneckých výhod, než je tomu u jiných firem. Proto bylo u zaměstnanců Brose CZ zjišťováno, jestli vědí, že mají nějaké zaměstnanecké výhody a když ano, tak ať vypíší jaké.

Znalost těchto benefitů může mít také kladný vliv na práci zaměstnanců. Veškeré výhody, o kterých lidé vědí, mohou působit dobrým psychologickým efektem. Čím více mají lidé pocit, že pro ně „jejich“ firma dělá a zaměstnavatel se o ně stará, tím více se i oni věnují své práci, do zaměstnání chodí rádi a mají pocit uspokojení z výkonů, které podali.

Graf 5.13: Znalost zaměstnaneckých výhod



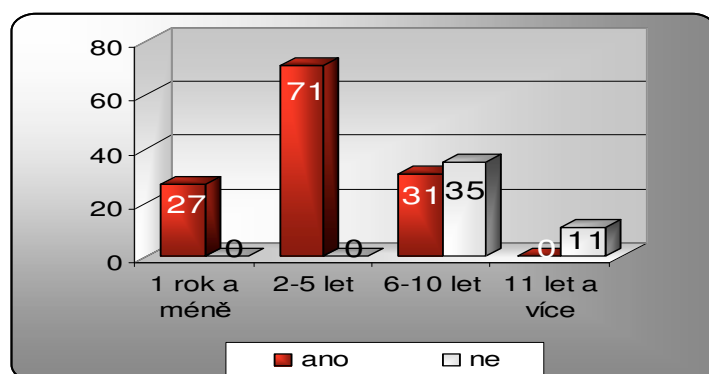
Zdroj: vlastní tvorba

Z grafu č. 5.13 je patrné, že více zaměstnanců ví o svých výhodách. Je to možná i z toho důvodu, že právě většina lidí pátrá po takovýchto informacích u dané firmy více, než o tom, které výrobky vyrábí apod. Většina lidí chce vědět více o tom, co jim společnost může nabídnout, zda je pro ně výhodné u této firmy pracovat.

Rozdělení znalosti zaměstnaneckých výhod zaměstnanců podle délky jejich pracovního poměru u této společnosti

Z grafu 5.14 vyplývá, že zaměstnanci pracující u této společnosti kratší dobu jsou lépe informovaní než zaměstnanci zde pracující déle. Tato skutečnost je poměrně zarážející. Může to být dáno tím, že když lidé do této společnosti nastupovali před několika lety, tak těchto zaměstnaneckých výhod nebylo tolik, jako jich firma nabízí dnes. Domnívají/li se, že výhody, které měli na začátku jsou stejné a postupem času narážejí na nové, o kterých nevěděli. O těchto „nových“ výhodách je mohou informovat například i jejich mladší kolegové, kteří si je vyhledali před nástupem do práce. Mohli o nich být informovaní i přímo při nástupu do zaměstnání z personálního oddělení.

Graf 5.14: Znalost zaměstnaneckých výhod zaměstnanců podle délky jejich pracovního poměru u Brose CZ

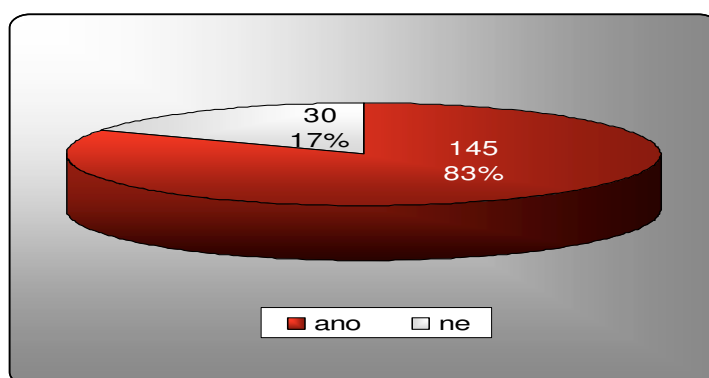


Zdroj: vlastní tvorba

5.2.3 Znalost firemního intranetu BBC

Firemní intranet BBC je hlavní informační portál pro všechny zaměstnance pracující u společnosti Brose CZ. Jsou zde k dispozici veškeré informace týkající se firmy, smlouvy, směrnice, historie apod. Je tedy pravděpodobné, že tento intranet budou znát všichni zaměstnanci bez ohledu na to, zda pracují u počítače či nikoliv, protože i zaměstnanci bez každodenní práce u PC by měli být informováni o informačním servu. I z toho důvodu, že na tento server mají možnost přístupu ve svých volných chvílích. Nevýhoda tohoto portálu je, že většina informací je v anglickém nebo německém jazyce.

Graf 5.15: Znalost firemního intranetu BBC



Zdroj: vlastní tvorba

Graf č. 5.15 ukazuje, že zaměstnanců, kteří znají firemní intranet je sice více (145 z dotázaných, tj. 82,9 %), ale i přesto jsou ve firmě zaměstnanci, kteří neví, že mají

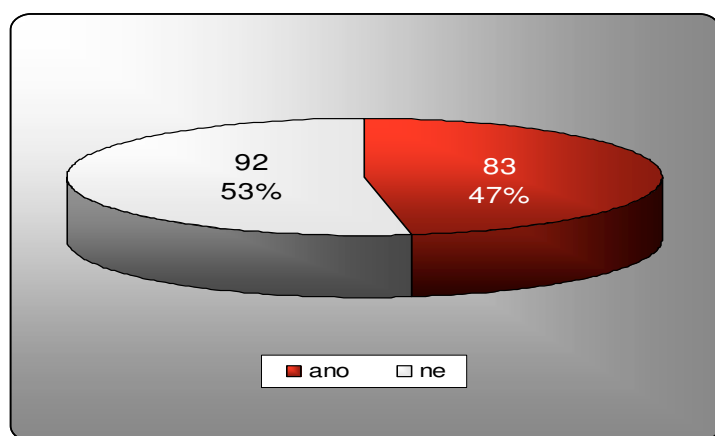
možnost se také podívat na firemní intranet. Z dotázaných tuto skupinu představuje 30 pracujících, což je 17,1 %.

5.2.4 Znalost přístupu na firemní intranet BBC na automatu u kantýny

Již víme, že firma má informační interní server BBC, kde jsou k dispozici všechny informace. Také víme, že ve firmě pracuje více těch, kteří nepoužívají při své práci PC než těch, kteří denně u počítače pracují. Ovšem i tak, by měli být všichni zaměstnanci obeznámeni s možností přístupu na intranet, kdykoliv, na stanoveném místě, bez ohledu na to, zda se jedná o zaměstnance pracující ve výrobě či THP pracovníky.

Přehled o informovanosti této skutečnosti představuje graf č. 5.16. Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanců, kteří o možnosti přístupu na intranet u kantýny nevědí je více (celkem 92, což je 52,6 %), než těch, kteří o této možnosti vědí (83, tj. 47,4%).

Graf 5.16: Znalost možnosti přístupu na firemní intranet BBC u kantýny

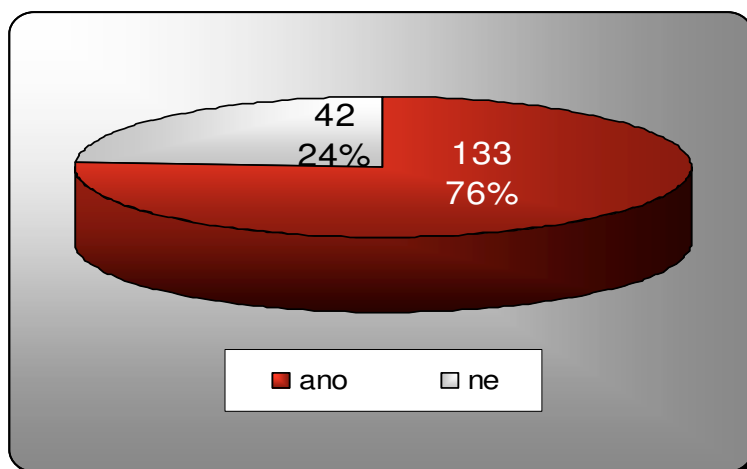


Zdroj: vlastní tvorba

5.2.5 Interní časopis Brose CZ

V dotazníku bylo zjišťováno, zda by měli zaměstnanci zájem o interní časopis. V tomto magazínu by byly články a informace o událostech, které se ve firmě staly, a také těch, které firmu čekají, popisy produktů, které společnosti vyrábí a podobné informace. Pokud by zaměstnanci zvolili tu možnost odpovědi, že o časopis mají zájem, tak bylo také zjišťováno, které z informací by v časopise uvítali.

Graf 5.17: Zájem o zaměstnanecký časopis



Zdroj: vlastní tvorba

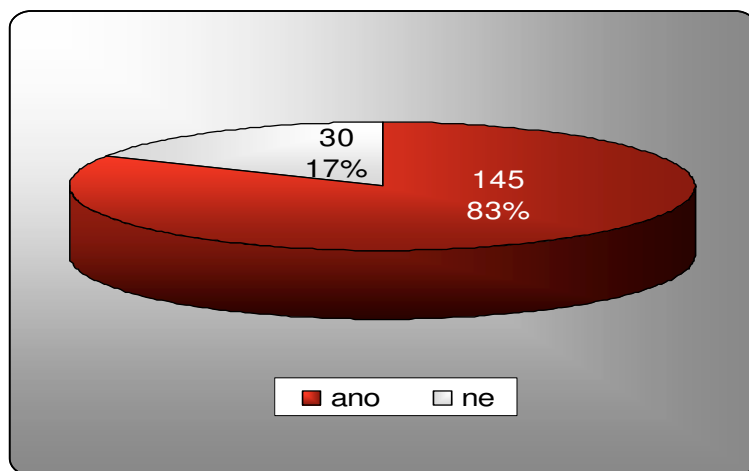
Z grafu č. 5.17 můžeme pozorovat, že o časopis má zájem většina z dotázaných respondentů. Interní magazín by uvítalo 133 (76,6 %) zaměstnanců a pouhých 42 (24 %) o tento časopis zájem nemá.

5.3 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1: Všichni pracovníci ve společnosti Brose CZ znají firemní intranet BBC

Vyhodnocení této hypotézy je prostřednictvím otázky z dotazníku č. 12. U této hypotézy je předpokládáno, že všichni zaměstnanci pracující ve společnosti Brose CZ znají intranet BBC, ve kterém mohou získat informace o společnosti, novinkách, pořádaných akcích a jiné.

Graf 5.18: Znalost firemního intranetu BBC



Zdroj: vlastní tvorba

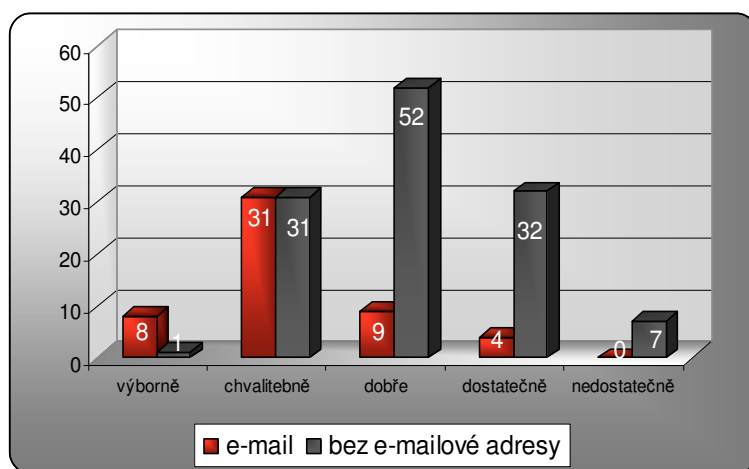
Z grafu č. 5.18 je hned na první pohled zřejmé, že stanovená hypotéza se nepotvrdila. 30 respondentů odpovědělo, že tento firemní informační systém vůbec neznají. Těchto 30 záporně odpovídajících dotázaných představuje 17,1 % z celkového počtu 175 dotázaných.

Hypotéza se nepotvrdila.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci pracující u počítače (s přidělenou e-mailovou adresou) jsou více spokojeni s informovaností o pořádaných školeních a změnách na jejich pracovišti, než zaměstnanci pracující ve výrobě.

U druhé hypotézy je předpokládáno, že zaměstnanci pracující ve výrobě, tedy bez každodenního přístupu k informačnímu serveru mají pocit nedostatečné informovanosti o některých aktivitách ve firmě. Například o informovanosti týkajících se změn na jejich pracovišti a nebo pořádaných školeních. Tato hypotéza bude vyřešena s pomocí grafů č. 5.19 a 5.20.

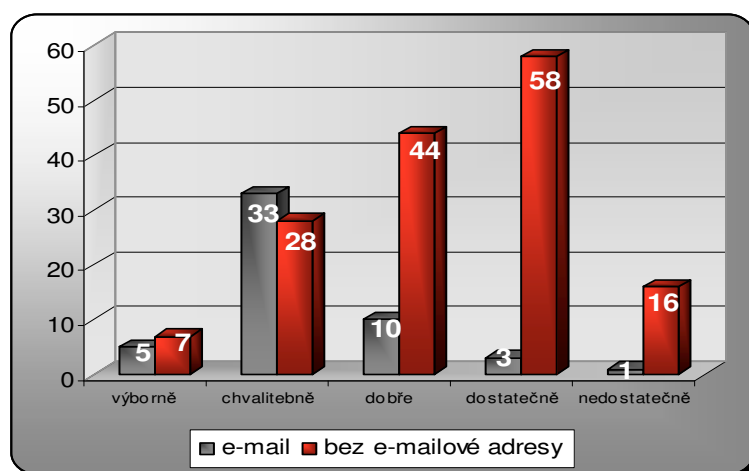
Graf 5.19: Informovanost o změnách na pracovišti podle rozdělení na zaměstnance s e-mailovou adresou a bez e-mailové adresy



Zdroj: vlastní tvorba

Pravá část grafu č. 5.19 značí, že zaměstnanci bez e-mailové adresy mají pocit, že jsou nedostatečně informovaní o změnách na jejich pracovišti. Vypovídá o tom ta skutečnost, že známku 3 (dobře) zvolilo nejvíce dotázaných a druhá jejich nejčastější odpověď byla možnost 4 (dostatečně). Naopak lidé pracující denně u počítače pocit nedostatečné informovanosti nemají.

Graf 5.20: Informovanost o pořádaných školeních podle rozdělení na zaměstnance s e-mailovou adresou a bez e-mailové adresy



Zdroj: vlastní tvorba

Graf č. 5.20 zobrazuje podobnou situaci jako byla u grafu č. 5.19, kdy zaměstnanci bez e-mailové adresy se cítí být hůře informovaní o pořádaných školeních než zaměstnanci s e-mailovou adresou pracující každý den u PC.

Hypotéza se potvrdila.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanců bez přidělené e-mailové adresy společnosti Brose CZ, kteří neví o možnosti přístupu na firemní informační intranet je více, než těch zaměstnanců bez e-mailové adresy, kteří o tomto přístupu vědí.

K vyřešení této otázky nás budou zajímat jen zaměstnanci, kteří nemají přidělenou e-mailovou adresu. Tedy jak už bylo několikrát řečeno, ti zaměstnanci, kteří pracují přímo ve výrobě a nemají denně přístup k počítači a firemnímu intranetu.

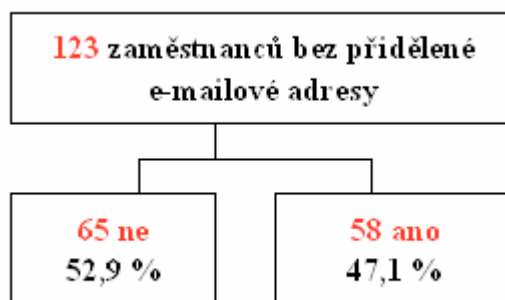
Tabulka 5.2: Znalost přístupu na firemní intranet u kantýny při rozdělení zaměstnanců podle e-mailové adresy

přístup na BBC u kantýny * emailová adresa Crosstabulation				
			emailová adresa	
			ano	ne
přístup na BBC u kantýny	ano	Count	25	58
		Expected Count	24.7	58.3
		Adjusted Residual	.1	-.1
	ne	Count	27	65
		Expected Count	27.3	64.7
		Adjusted Residual	-.1	.1
Total		Count	52	123
		Expected Count	52.0	123.0

Zdroj: vlastní tvorba

Z tabulky č. 5.2 je zřejmé, že zaměstnanců, kteří neví o tom, že mají u kantýny možnost vstupu na firemní intranet BBC je 65 (52,9 %) a těch kteří o možnosti přístupu na tento firemní informační server ví je 58. (47,1 %).

Graf 5.21: Znalost přístupu na firemní intranet u kantýny při rozdělení zaměstnanců podle e-mailové adresy



Zdroj: vlastní tvorba

Rozdíl mezi kladnými odpověďmi a zápornými není velký. Ovšem i tak je více těch zaměstnanců, kteří o možnosti přístupu na firemní intranet (i když nemají k dispozici vlastní počítač) neví.

Hypotéza se potvrdila.

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci bez e-mailové adresy, přidělené společností Brose CZ, mají větší zájem o zaměstnanecký magazín než THP pracovníci.

Stanovená hypotéza předpokládá, že zaměstnanci bez přidělené e-mailové adresy společností Brose CZ, mají větší zájem o zaměstnanecký časopis. V časopise budou informace, ke kterým mají zaměstnanci pracující denně u počítače přístup. Veškerá data budou získávána z interního systému BBC. Na tento portál jsou vkládány všechny informace o společnosti, novinky, fotografie z akcí, články o událostech které proběhly, pozvánky na nadcházející události.

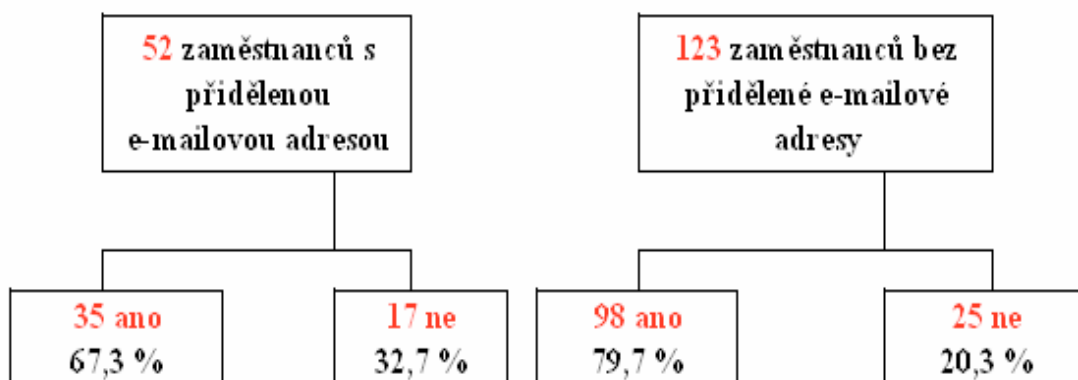
V předchozí analýze jsme si porovnali zájem o zaměstnanecký časopis souhrnně za všechny zaměstnance. Ze získaných dat nám vyšlo, že z celkového počtu dotázaných má zájem o časopis 133 (tj. 76 %) respondentů a celkem 42 (tj. 24 %) odpovědělo, že o tento časopis zájem nemá. Abychom mohli zjistit odpověď na stanovenou hypotézu, tak si musíme zaměstnance rozdělit na ty, kteří mají přidělenou e-mailovou adresu a ty, kteří tuto e-mailovou adresu nemají. Pro lepší přehled se podíváme do tabulky č. 5.3 a grafu č. 5.22.

Tabulka 5.3: Zájem o interní časopis, rozdělení podle e-mailové adresy

zaměstnanecký magazín * emailová adresa Crosstabulation					
			emailová adresa		Total
			ano	ne	
zaměstnanecký magazín	ano	Count	35	98	133
		Expected Count	39.5	93.5	133.0
		Adjusted Residual	-1.8	1.8	
	ne	Count	17	25	42
		Expected Count	12.5	29.5	42.0
		Adjusted Residual	1.8	-1.8	
Total	Count	52	123	175	
	Expected Count	52.0	123.0	175.0	

Zdroj: vlastní tvorba

Graf 5.22: Zájem o interní časopis, rozdělení podle e-mailové adresy



Zdroj: vlastní tvorba

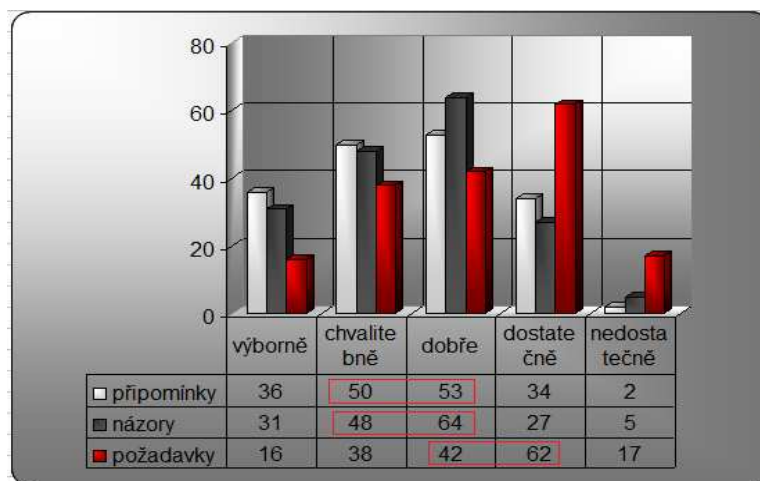
Z tabulky č. 5.3 i grafu č. 5.22 můžeme vyčíst, že kladně odpovědělo 35 (tj. 67,3 %) zaměstnanců s přidělenou e-mailovou adresou a záporně 17 (tj. 32,7 %). Mohli bychom říci, že je to přibližně poměr 1:0,5. Zaměstnanců bez přidělené e-mailové adresy bylo celkem 123. Kladně odpovědělo 98 (tj. 79,7 %) a záporně 25 (tj. 20,3 %). Zde se jedná o poměr 1:0,25. Z tohoto souhrnu vyplývá, že větší zájem o časopis měli opravu zaměstnanci bez e-mailové adresy.

Hypotéza se potvrdila.

Hypotéza č. 5: Zaměstnanci jsou více spokojeni s reakcí vedení na jejich požadavky, než s reakcemi na jejich připomínky a návrhy.

Zda jsou zaměstnanci více spokojeni s reakcemi vedení na jejich požadavky, než na jejich připomínky nám pomůže vyřešit otázka z dotazníku č. 7.

Graf 5.8: Reakce vedení na názory, připomínky a požadavky zaměstnanců



Zdroj: vlastní tvorba

Graf č. 5.23 zobrazuje, že zaměstnanci jsou opravdu více nespokojeni s reakcemi vedení na jejich požadavky. Zatímco četnost odpovědí u reakce na připomínky a jejich názory je soustředěna do levé (kladné) části grafu. Tak u reakce na požadavky zaměstnanců je tento graf situován více doprava.

Hypotéza se potvrdila.

6. Návrhy a doporučení

Z analýzy a rozboru jednotlivých otázek můžeme říci, že většina lidí pracujících ve firmě Brose CZ má pocit, že jsou dobře informovaní o samotné společnosti, jsou spokojeni při komunikaci vertikální i horizontální. Výsledek analýzy je tedy převážně kladný. Ale i tak je nutné, aby si firma udržela tento pozitivní stav. Vždy je možnost přijít s novinkami a návrhy pro zlepšení komunikace. Zaměstnanci jsou teď spokojeni, ovšem s nástupem modernější technologie, „nových a mladších“ pracovníků budou jejich požadavky stoupat. Je tedy nutné, aby pro udržení této kladné situace byla firma vždy krok před svými zaměstnanci. Iniciativa lepší informovanosti musí vycházet ze strany společnosti nikoliv z řad jejich zaměstnanců, proto v následujícím textu bude nabídnuto několik možností, jaké své zaměstnance ještě lépe a efektivněji informovat.

Vyslovení požadavků zaměstnanců

U průzkumu společnosti Brose CZ vyšlo najevo, že jejich zaměstnanci mají pocit, že jejich požadavky nejsou vyslyšeny. Firma odměňuje své zaměstnance za návrhy, kterými přispívají v rámci zlepšení a inovace firmy. Tyto návrhy jsou prospěšné jak pro zaměstnance, tak ve větší míře spíše pro firmu. Je tedy zřejmé, že společnost se nebrání získávat podněty od svých zaměstnanců. V případě požadavků, ze stran jejich zaměstnanců, by bylo vhodné nabídnout lidem možnost říci jejich požadavky „nahlas“, mít možnost podávat tyto požadavky, k vylepšení pracovní situace jedinců, písemnou formou. Připravit pro ně předtištěné lístky: „Zde je místo pro Vaše požadavky.“ Lidé budou mít pocit, že se nemusí bát vyslovit svůj názor, i co se týče zlepšení např. pracovních podmínek pro ně samotné než pouze pro celou společnost. Mělo by jim být umožněno vyslovit jejich přání také anonymně.

Pravidelné připomínání zaměstnancům jejich výhody

Dále z průzkumu vyplynulo, že jsou zaměstnanci spokojeni s informovaností o jejich zaměstnaneckých výhodách, ale v následující otázce, aby vypsali své výhody si vzpomněli pouze na některé z nich. Když jim byly nějaké další připomenuty, tak o nich třeba ani nevěděli. A v případě společnosti, která svým zaměstnancům nabízí tolik výhod, které jsou nad rámec, než nabízejí jiné firmy, je tento nedostatek negativním jevem. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby měli zaměstnanci zveřejněn přehled benefitů na viditelných místech (například na nástěnkách u jejich pracovišť), aby jim jejich výhody byly opakovány a bylo

zdůrazňováno, že na ně mají nárok a velká část je ani nevyužívá. Z psychologického hlediska je vhodné zaměstnancům připomínat výhody jejich zaměstnání u této společnosti a ne jim pouze připomínat jaké jsou nové normy, předpisy a podobné nařízení.

Interní (zaměstnanecký) časopis

V dotazníku byla nabídnuta zaměstnancům možnost vyjádřit se také k zaměstnaneckému časopisu. Jestli by o takovýto magazín měli zájem. Pokud byla jejich odpověď kladná, tak měli respondenti možnost vyslovit, které informace by v magazínu uvítali. Jejich odpovědi byly v mnoha případech stejné, ale objevovaly se i návrhy velmi ojedinělé. Co se týče stejných námětů, tak měli zaměstnanci zájem o informace týkající se počtu zaměstnanců, přehledy počtu zaměstnanců za minulé roky a v současnosti, rozloha firmy, informace o nových projektech, zásadních personálních změnách. Produktech, které společnost vyrábí. Často také měli zájem o informace, kdy se budou konat firemní akce (večírky, veletrhy, výstavy, výlety pro rodiny s dětmi, dětské tábory aj.). Co se týče ojedinělých návrhů, tak tři respondenti by uvítali v magazínu sudoku nebo křížovky. Další dva měli zájem o nějaké zajímavosti.

Jelikož byl zájem o tento magazín velký, tak jsem se pokusila firmě navrhnout jednoduchou podobu tohoto zaměstnaneckého časopisu. Při tvorbě časopisu jsem se inspirovala hlavně návrhy zaměstnanců. To je samozřejmě pochopitelné, protože tento časopis je pro ně. A aby byl účinný, tak by měl obsahovat opravdu informace o které mají zaměstnanci zájem. Byl navrhnout vzhled první strany tohoto časopisu a do obsahu byly vloženy na začátek základní informace o firmě (počet zaměstnanců, rozloha, výrobní plocha v metrech čtverečních, kdy firma byla založena, kdy zahájila svou výrobu). Dále časopis obsahuje fotky a jména nových prokuristů závodu. V úvodu časopisu je také zmíněna informace o novinkách z Brose group. Následující stránky magazínu obsahují články přímo z dění firmy – vyhlášení soutěží, pořádaných akcí, sportovních událostí apod. – vše s fotkami zúčastněných. Do časopisu byl vložen také aktuální jízdni řád a byly vypsány firemní benefity. V závěru jsou informace o nadcházejících událostech se zajímavými informacemi. Zaměstnancům je v prvním čísle časopisu nabídnuta možnost spolupráce na tomto zaměstnaneckém magazínu. Byli také ozeznámeni s tím, že se v každém díle bude nacházet také prostor pro jejich inzerci, která bude poskytována bezplatně. Poslední list obsahuje také sudoku a jednoduchou křížovku. Podoba tohoto jednoduchého časopisu je vložena v příloze č. 14.

Časopis má jednoduchou vazbu, kdy je použita pro svázání listů pouze jednoduchá lišta, doplněná o průhlednou fólii na první list časopisu a tvrdý list v závěru pro zpevnění vazby. Časopis neobsahuje nic, co by nebylo k dispozici na firemním intranetu. Články a informace vkládané do časopisu jsou již vytvořeny a není třeba dalších osob, které by články psaly. Veškeré testy a data jsou z těchto stránek staženy a pouze dány do souvislé podoby. Náklady navíc by mohl představovat fakt, že bude nutné najmout osobu na zpracování článků do magazínu, pokud by to nebylo v silách některého ze stávajících zaměstnanců, kteří jsou zodpovědní za informovanost pracujících v Brose CZ. Jelikož časopis vychází čtvrtletně, tak by bylo méně nákladné na tuto činnost najmout například brigádníka, který by na určitý typ dohody tuto práci vykonal. Společnost v rámci sociální činnosti nabízí praxi studentům z různých oborů, takže i toto by pro ně byla možnost získání levné pracovní síly, kdy by navíc umožnili získat zkušenosti mladým lidem. Přehled předpokládaných nákladů na 1 kus zaměstnaneckého časopisu ukazuje následující tabulka:

Přehled předpokládaných nákladů na 1 kus zaměstnaneckého časopisu, formátu A4 a rozsahu 28 stran, ukazuje následující tabulka:

Tabulka 6.1: Náklady na interní časopis

Poř.	Množství	Cena / M.j.	Cena celkem
1	200 ks	91,867 Kč	18,373,38 Kč
2	500 ks	40,811 Kč	20,405,51 Kč
3	1,000 ks	23,792 Kč	23,792,40 Kč
4	2,000 ks	15,283 Kč	30,566,17 Kč

Zdroj: Kalkulace interního časopisu od společnosti Zeman Art (viz. Příloha č. 15)

Digitální informační tabule

Firma používá k informování svých zaměstnanců nástěnky. Podobný typ formy komunikace představují i digitální informační tabule, na kterých jsou umístěny data, které jsou zobrazovány v opakujících se intervalech v určitém časovém rozpětí. Tento způsob předání informací je mnohem efektivnější, než již zmíněné nástěnky, bohužel ale také mnohem dražší.

Jednou ze společností, které nabízejí tyto tabule je také firma ATLAS servis CZ s.r.o. U této společnosti byla vybrán textový panel TM8R (viz Obr.), který by byl pro použitý do

výrobní haly nejvhodnější. Tento textový panel zobrazuje text ve statickém stavu, běžící text, inverzní zobrazení, podporuje možnost nasouvání textu a další textové i grafické efekty. Jeho výška číslic se pohybuje od 10 cm do 100 cm. Výška samotného displeje je rovněž v rozmezí 10 cm až 100 cm a délku si zvolí zákazník dle potřeby. Tento panel je řízen on-line z PC nebo je možnost zvolit samotné řízení v panelu, kde stačí pro tento účel tabuli naprogramovat.

Obrázek 6.1: Textový panel TM8R



Zdroj: <http://www.ledsystem.cz/textove.htm>

Bohužel firma nemá ceny těchto displejů uvedeny na svých internetových stránkách. Proto byl kontaktován pracovník firmy, který uvedl, že cena těchto panelů závisí na velikosti displeje, velikosti textu, barevného provedení. Pro naše účely by byl vhodný jednoduchý display, u kterého se cena pohybuje okolo 8 000 Kč – 10 000 Kč bez DPH.

Tabulka 6.2: Kalkulace textového panelu (ceny bez DPH)

počet ks	cena bez DPH	
1	CZK 8,000	CZK 10,000
5	CZK 40,000	CZK 50,000
10	CZK 400,000	CZK 500,000

Zdroj: Cenová nabídka společnosti Atlas servis CZ, s. r. o. (viz Příloha č. 16)

Je patrné, že tato možnost informování svých zaměstnanců je velmi drahá. *Nesmíme také zapomínat na náklady na instalaci a údržbu těchto panelů Společnosti, které tyto panely prodávají, často nabízejí instalaci zdarma, při odkupu většího množství těchto výrobků. Jsou ochotny také často poskytovat množstevní slevy. Odhadnout přesnou výši nákladů na zabudování textových panelů je velmi obtížné. Ceny jsou různorodé a pohybují se v závislosti na množství, parametrech displejů apod.*

Focus group

Focus group jsou hloubkové rozhovory, které se provádějí v rámci kvalitativního výzkumu. Tento typ výzkumu by bylo vhodné využít převážně u mužů, protože z analýzy vyplynulo, že jsou muži všeobecně méně spokojeni s vyslyšením požadavků, reakcí vedení na jejich názory, připomínky apod. Bylo by vhodné zjistit, proč tomu u mužů tak je, když ženy byly s těmito otázkami spokojeny.

Pro tyto diskuze bývají najímáni zkušení profesionálové, jelikož focus group vyžaduje přesná pravidla pro vedení těchto rozhovorů. Tito lidé nejsou schopni poskytnout zadavateli výzkumu čísla a tomu podobné výstupy. Z focus group je možné zjistit názory, mínění, postoje. Pokud tento typ výzkumu provádí opravdu specializovaná agentura, tak poskytne zadavateli veškeré výstupy z rozhovorů na audio i video záznamech. Agentur provádějících tyto hloubkové rozhovory, s těmito ohniskovými skupinami, je několik, takže si zadavatel může vybrat. Většinou se u firem provozujících tyto služby spoléhá na reference a doporučení.

Pro účely vypracování této práce byla zvolena firma NMS Market Research, s.r.o. Opět byl kontaktován zástupce této firmy, aby sdělil informace o tom, v jakém cenovém rozmezí se focus group pohybuje. Cena těchto hloubkových rozhovorů bývá od 35 000 Kč do 90 000 Kč. (viz Příloha č. 17). Cena se odvíjí podle toho, jak je náročné rekrutovat respondenty.

Nástěnky

Pokud by společnost nepřijala ani jeden z výše uvedených návrhů, tak poslední doporučení by bylo k umístování informací na již existující nástěnky, které má firma, pro zaměstnance bez přístupu na firemní intranet, umístěné po celém závodě. Na těchto nástěnkách je potřeba vkládat vždy všechny typy informací, které má management k dispozici. A tyto informace umístit na nástěnky třeba opakovaně.

7. Závěr

Každá společnost potřebuje ke své práci a existenci informace. Informace putují od komunikátora k příjemci a během jejich cesty jsou postoupeny mnoha překážkám. Aby byla veškerá předávaná data ke správnému příjemci dopravena včas, ve správném množství a v požadované kvalitě, tak je nutné nastavit efektivní komunikační kanály a zvolit vhodné formy komunikace. A právě proto je nutné při komunikaci uvnitř podniku zavést interní (vnitropodnikovou) komunikaci.

V posledním desetiletí prošla interní komunikace mnoha inovacemi a změnami. Obrovský pokrok v této formě předávání informací znamenal rozvoj informačních technologií. Vždyť bez elektronických přístrojů se dnes neobjedou domácnosti, natož malé či střední firmy, nemluvě o mezinárodních společnostech. Komunikace tak probíhá prostřednictvím telefonů, e-mailů, faxů a jiných zařízení podobného typu. Informace jsou tímto způsobem předávány velmi rychle a efektivně. Bohužel zabezpečit počítač, telefon popř. podobný typ přístroje pro všechny zaměstnance je nemožné a zaměstnanců bez těchto elektronických přístrojů je v každé firmě více než pracovníků pracujících denně u PC.

S argumentem, že není možné vybavit veškeré pracovníky a převážně zaměstnance pracující ve výrobě informačními technologiemi snad bude souhlasit každý. Zaměstnance s podnikovou e-mailovou adresou je jednoduché informovat o veškerém dění ve společnosti, ale složitější je předat veškeré nutné informace zaměstnancům, právě bez každodenního přístupu na informační servery, k internetu, intranetu apod. Z tohoto důvodu se diplomová práce zabývala otázkou, jak jsou zaměstnanci v jedné z největších rodinných firem v ČR informováni. Hlavním cílem bylo zjistit, jaké formy komunikace tato firma používá, jestli mají zaměstnanci pocit, že jsou dostatečně a včas informováni o veškerém firemním dění a jestli je rozdíl ve vnímání informovanosti zaměstnanců pracujících denně u PC a zaměstnanců pracujících ve výrobě. K vyřešení této otázky byl vytvořen dotazník. Dotazník obsahoval několik otázek, které byly nastaveny tak, aby z něj bylo možné zjistit aktuální stav spokojenosti zaměstnanců s dosavadní komunikací v podniku Brose, spol. s r. o. CZ. Dále bylo zjišťováno, jestli mají zaměstnanci pocit, že jsou přesycováni informacemi, zda probíhá bez problémů komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, byly zjišťovány jejich pocity v otázkách vyslyšení jejich názorů, připomínek, požadavků. Jestli jsou jejich zaměstnanci obeznámeni s tím, jaké produkty firma vyrábí, kolik má zaměstnanců, které projekty se připravují apod. Zaměstnanců jsme se také ptali, jestli by měli zájem

o vnitropodnikový/zaměstnanecký časopis, kde by získali informace o společnosti, ve které pracují. Zájem o tento časopis byl předpokládán převážně od zaměstnanců z procesu výroby. Překvapivě byl zájem i ze strany zaměstnanců, kteří mají každodenní přístup k počítači a intranetu, na kterém najdou veškeré potřebné informace o každé pobočce Brose group.

Ze získaných informací můžeme říci, že společnost využívá mnoho forem komunikačních kanálů, ovšem jejich využití je efektivní pouze pro část jejich zaměstnanců. Aby všichni zaměstnanci měli pocit, že jsou informováni stejně, tak byly ke zlepšení informovanosti všech zaměstnanců předloženy návrhy, k eliminaci informačních nedostatků, uvnitř této firmy. Navrhovaným zlepšením bude možné poskytnout zaměstnancům i bez přístupu na firemní intranet více informací a snad i pocit většího zájmu o jejich osoby ze strany společnosti. Protože firmy by se měly snažit, aby jejich zaměstnanci byli stejně spokojeni jako se o to snaží u svých zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, Praha: Grada publishing, 2007. 800 stran. ISBN: 998-80-247-1407-3.
- [2] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 425 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] CAYWOOD, Clarke L. *Public Relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 600 s. ISBN 80-7226-886-4.
- [4] CLOW, K. E.; BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
- [5] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [6] FREY, P. *Marketingová komunikace. Nové trendy a jejich využití*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 118 s. ISBN 80-7261-129-1.
- [7] HESKOVÁ, M.; ŠTARCHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [8] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [9] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 stran. ISBN: 80-247-0781-0
- [10] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Přel. H. Machková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [11] KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání, Praha: Grada: Publishing, 2001. 720 stran. ISBN: 80-247-0016-6
- [12] MALÝ, V. *Marketingový výzkum, teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: VŠE - Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- [13] NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace*. Skripta. Praha: VŠE 1994
- [14] PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 970-80-247-3622-8.
- [15] ROBINSON, S. P.; COULTER, M. *Management*. Sedmé vydání, Praha: Grada Publishing, 2004, 600 stran. ISBN: 80-247-2448-5

[16] SCHULZ VON THUN, Friedemann. *Jak spolu komunikujeme? : Překonávání nesnází při dorozumívání*. Karel Balcar. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 197 s. ISBN 80-247-0832-9.)

[17] SVOBODA, V. *Public relations - moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

Internetové zdroje:

[18] AGORA-PRAHA.CZ, *vnitrofiremní komunikace* [online]. Dostupné z: <http://www.agora-praha.cz/page-vnitrofiremni-komunikace.html>, Stránky vytvořil Bohdan Partyk 2007

[19] DOKTORKA.CZ, *O zdraví a kráse* [online]. Dostupné z: <http://psychologie.doktorka.cz/komunikace/> [cit. 2011-02-03]

[20] TRENDVOZICKARU.CZ, <http://www.trendvozickaru.cz/aktuality/archiv-aktualit>

[21] MARKETINGOVÉ NOVINY. *Věčný problém – efektivní vnitrofiremní komunikace* [online]. Autor: Daniel Rumpík. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3478/ [cit. 2011-02-28]

[22] VUT – FP. UIKP – *Úloha informací v komunikaci podniku (přednáška)* [online]. Dostupné z: http://podfuck.net/dokumenty/150/uloha_informaci_v_komunikaci_podniku/. [cit. 2011-03-07]

[23] www.brose.com

SEZNAM ZKRATEK

CO ₂	oxid uhličitý
CZ	Czech Republic/Česká republika
ČR	Česká republika
ISBN	mezinárodní standard číslování knih
MS	Microsoft
PC	Personal Computer (osobní počítač)
PR	public relations
USA	United State of Amerika (Spojené státy Americké)
SŠ	Střední škola
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
ZŠ	Základní škola
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cm	centimetr
Co.	Company (společnost)
č.	číslo
Dr.	Doktor
Ing.	Inženýr/ka
Kč	Korun českých

kol.	kolektiv
mj.	mimo jiné
např.	například
Obr.	obrázek
popř.	popřípadě
r.	Rok
resp.	respektive
Sb.	Sbírky
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
s. r. o.	společnost s ručením omezený
str.	strana
tab.	Tabulka
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	takzvané
v. k.	verbální komunikace

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 19. dubna 2011

Anna Hradková
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

TICHA 226, 442 44 TICHA

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam obrázků

Obr. 2.1: Pohled na centrální budovu Brose group v Evropě	3
Obr. 2.2: Rozmístění poboček Brose group	5
Obr. 2.3: Přehled obrátů, zaměstnanců a investic Brose group.....	6
Obr. 2.4: Zákazníci společnosti Brose, s. r. o.....	8
Obr. 2.5: Pohled na vstup do pobočky Brose, s. r. o. v Kopřivnici.....	8
Obr. 2.6: Ukázka BAI (informační systém Brose pro vyhledávání zaměstnanců a jejich kontaktů).....	9
Obr. 2.7: Produkty společnosti Brose, s. r. o. CZ.....	10
Obr. 3.1: Komunikační proces	21
Obr. 6.1: Textový panel TM8R.....	59

Seznam tabulek

Tabulka 4.1: Časový harmonogram činností.....	28
Tabulka 4.2: Rozpočet výzkumu.....	28
Tabulka 5.1: Komunikace s podřízenými pracovníky	38
Tabulka 5.2: Znalost přístupu na firemní intranet u kantýny při rozdělení zaměstnanců podle e-mailové adresy	52
Tabulka 5.3: Zájem o interní časopis, rozdělení podle e-mailové adresy	54
Tabulka 6.1: Náklady na interní časopis	58

Seznam grafů

graf 4.1: Pohlaví respondentů.....	30
graf 4.2: Věk respondentů	31
graf 4.3: Délka pracovního poměru.....	31
graf 4.4: Druh pracovního poměru	32
graf 4.5: Vzdělání respondentů	33
graf 4.6: Rozdělení zaměstnanců podle e-mailové adresy	33
graf 5.1: Nejčastěji používaná forma komunikace k předání informací	35
graf 5.2: Nejčastěji používaná forma komunikace k získání informací.....	36
graf 5.3: Přesycování informacemi	36

graf 5.4: Komunikace s nadřízenými pracovníky	37
graf 5.5: Rozdělení pracovníků podle těch, kteří mají podřízené zaměstnance a bez podřízených zaměstnanců.....	38
graf 5.6: Reakce vedení na názory, připomínky, požadavky pracovníků	39
graf 5.7: Reakce vedení na názory pracovníků podle pohlaví	40
graf 5.8: Reakce vedení na připomínky pracovníků podle pohlaví.....	41
graf 5.9: Reakce vedení na požadavky pracovníků podle pohlaví.....	42
graf 5.10: Informovanost zaměstnanců o Brose CZ.....	42
graf 5.11: Rozdělení informovanosti zaměstnanců Brose CZ podle vzdělání	43
graf 5.12: Informovanost zaměstnanců o jejich výhodách, pořádaných školeních, změnách na pracovišti a firemních akcích	44
graf 5.13: Znalost zaměstnaneckých výhod	46
graf 5.14: Znalost zaměstnaneckých výhod zaměstnanců podle délky jejich pracovního poměru u Brose CZ.....	47
graf 5.15: Znalost firemního intranetu BBC	47
graf 5.16: Znalost možnosti přístupu na firemní intranet BBC u kantýny	48
graf 5.17: Zájem o zaměstnanecký časopis	49
graf 5.18: Znalost firemního intranetu BBC	50
graf 5.19: Informovanost o změnách na pracovišti podle rozdělení na zaměstnance s e-mailovou adresou a bez e-mailové adresy	51
graf 5.20: Informovanost o pořádaných školeních podle rozdělení na zaměstnance s e-mailovou adresou a bez e-mailové adresy	51
graf 5.21: Znalost přístupu na firemní intranet u kantýny při rozdělení zaměstnanců podle e-mailové adresy	53
graf 5.22: Zájem o interní časopis, rozdělení podle e-mailové adresy.....	54
graf 5.23: Reakce vedení na názory, připomínky a požadavky zaměstnanců.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

1. Přehled obrátů a vývoj počtu zaměstnanců Brose group 2007 – 2010
2. Přehled dveřních inovací, sedačkových inovací, inovací pohonů a elektrických motorků
3. Propagace Brose group – Sportovní události
4. Propagace Brose group - kultura
5. Propagace Brose group - vzdělání
6. Sociální projekty Brose group
7. Korporační principy Brose group
8. Orientační plánec všech závodů nacházejících se v Průmyslovém parku Kopřivnice
9. Layout společnosti Brose, spol. s r. o., CZ
10. Vzdálenost do nejbližších poboček Brose od Kopřivnické pobočky
11. Organizační diagram Brose, spol. s r. o., CZ
12. Certifikáty kvality Brose, spol. s r. o., CZ
13. Dotazník
14. Návrh interního časopisu pro Brose CZ
15. Kalkulace pro interní časopis od společnosti Zeman Art
16. Cenová nabídka společnosti Atlas servis spol. s r. o.
17. Cenová nabídka společnosti NMS Market Research, s.r.o